



Université du Québec
à Chicoutimi

**PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS (PTF) ET GESTION DE
PROJET DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ AU BÉNIN : QUELLES
APPROCHES POUR UNE MEILLEURE PARTICIPATION DES ONG
LOCALES PRESTATAIRES DE SERVICE**

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DU PROGRAMME DE
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
OLIVIER MÉDÉTONWAN GUÉDÉ

Décembre 2015

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES ENCADRÉS	VI
SIGLES ET ACRONYMES.....	VII
DÉDICACE	IX
REMERCIEMENTS.....	X
RÉSUMÉ.....	XI
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
1.1. GÉNÉRALITÉS SUR LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES	6
1.1.1. ONG de développement : définition, typologie et mission	6
1.1.2. ONG et coopération internationale	9
1.2. PARTENARIAT ONG LOCALES ET PTF.....	10
1.2.1. Contexte et contraintes du partenariat.....	10
1.2. 2. ONG nationales comme parties prenantes au projet des PTF.....	13
1.3. PARTICIPATION, PARTENARIAT ET GESTION DE PROJET.....	15
1.3.1. Reconnaissance internationale de la participation des ONG au développement	15
1.3.2. Participation des ONG aux projets de développement	17
1.3.3. Notion de projet	20
1.3.4. Partenariat avec les ONG et gestion de projet: les conditions de succès.....	21
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE ET PROBLÉMATIQUE	25
2.1. CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE	25
2.1.1. Gestion de projet	25
2.1.1.1. <i>Approche de management du PMI</i>	25
2.1.1.2. <i>Approche de gestion du cycle de projet de la Commission européenne</i>	26
2.1.2. Démarche ou approche participative	27
2.1.3. Partenariat	30

2.1.3.1. <i>Clarification des concepts partenariat et éléments de typologie</i>	30
2.1.3.2. <i>Processus et formes de partenariat des PTF</i>	31
2.1.4. Gestion des parties prenantes	33
2.2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	34
2.2.1. Justification du choix du sujet	34
2.2.1.1. <i>Projets objets de partenariat avec les PTF</i>	34
2.2.1.2. <i>Partenariat et facteurs de succès des projets</i>	35
2.2.1.3. <i>ONG locales et gestion de projet : les pratiques des PTF</i>	37
2.2.1.4. <i>Questions et objectifs de recherche</i>	39
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	41
3.1. APPROCHE GÉNÉRALE DE RECHERCHE	41
3.1.1. Positionnement épistémologique	41
3.1.2. Type de recherche	42
3.1.3. Démarche méthodologique	43
3.2. COLLECTE DES DONNÉES	44
3.2.1. Zone d'étude et ONG nationale ciblée.....	44
3.2.1.1. <i>Présentation du Bénin</i>	44
3.2.1.2. <i>ONG nationale choisie pour la recherche: MJCD-ONG</i>	45
3.2.2. Participants à la collecte.....	47
3.2.3. Déroulement de la collecte des données	50
3.2.3.1. <i>Instrument de collecte privilégié : l'entrevue</i>	50
3.2.3.2. <i>Analyse documentaire</i>	54
3.2.3.3. <i>Observation</i>	55
3.3. STRATÉGIE D'ANALYSE DES DONNÉES	55
3.3.1. Codification ou codage des données.....	55
3.3.2. Interprétation des résultats	57
3.3.3. Validité et fiabilité des résultats.....	58
3.3.4. Éthique de recherche.....	61

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS62

4.1. DESCRIPTION DES RÉSULTATS.....	62
4.1.1. Activités réalisées par la MJCD, ONG prestataire de service	64
4.1.1.1. <i>Mobilisation sociale</i>	65
4.1.1.2. <i>Renforcement des capacités</i>	67
4.1. 2. Mécanisme de définition des activités	68
4.1.2.2. <i>Stratégies participatives : implication des parties prenantes</i>	70
4.1.3. Contraintes relatives aux mandats pour l'ONG MJCD	72
4.1.3.1. <i>Motivation des bénéficiaires</i>	73
4.1.3.2. <i>Ressources mises à disposition de l'ONG</i>	74
4.1.4. Exigences du partenariat avec les PTF	77
4.1.4.1. <i>Bonne gouvernance</i>	78
4.1.4.2. <i>Contribution au financement</i>	79
4.1.5. Impacts du partenariat sur la MJCD-ONG	81
4.1.5.1. <i>Expertise et notoriété</i>	81
4.1.5.2. <i>Dynamique de ressources</i>	82
4.1.6. Pertinence d'une participation aux différentes étapes des projets	83
4.1.6.1. <i>Adéquation du projet</i>	84
4.1.6.2. <i>Appropriation du projet</i>	85
4.2. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	87
4.2.1. Mandats réalisés par la MJCD-ONG	87
4.2.1.1. <i>Mobilisation sociale</i>	87
4.2.1.2. <i>Renforcement des capacités</i>	89
4.2.2. Mécanismes de définition des activités.....	91
4.2.3. Difficultés et contraintes liées au mandat	93
4.2.3.1. <i>Motivation des bénéficiaires</i>	93
4.2.3.1. <i>Ressources mises à disposition</i>	94
4.2.4. Exigences du partenariat entre PTF et ONG de prestation	97
4.2.4.1. <i>Bonne gouvernance</i>	97
4.2.4.2. <i>Contribution au financement</i>	98
4.2.5. Impacts du partenariat sur la MJCD-ONG	99

4.2.5.1. <i>Expertise et notoriété</i>	99
4.2.5.2. <i>Dynamique des ressources</i>	102
4.2.6. Pertinence de la participation de l'ONG aux étapes de gestion de projet.....	104
CHAPITRE V: SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	107
5.1. PRÉSENTATION GLOBALE DES RÉSULTATS ET ANALYSE CRITIQUE	107
5.1.1. Synthèse des résultats	107
5.1.2. Lien entre les résultats et les questionnements de départ	110
5.2. APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	116
5.2.1. Pertinence de l'étude.....	116
5.2.1.1. <i>Pertinence sociale</i>	116
5.2.1.2. <i>Pertinence scientifique</i>	117
5.2.1.3. <i>Pertinence pragmatique</i>	117
5.2.2. Apports de la recherche	118
5.2.2.1. <i>Contribution théorique</i>	118
5.2.2.2. <i>Contribution pratique</i>	119
5.2.3. Limites de la recherche	120
5.2.3.1. <i>Terrain d'investigation et exigences de la triangulation</i>	120
5.2.3.2. <i>Implication du chercheur à la recherche</i>	121
5.2.3.3. <i>Choix des participants à la recherche</i>	121
5.2.3.4. <i>Lien entre choix des ONG par appel à compétition et les résultats des projets</i> ..	122
5.2.4. Pistes pour des recherches futures	122
5.2.4.1. <i>Approfondissement de l'étude avec l'approche PMI</i>	122
5.2.4.2. <i>Intégration de la dimension performance</i>	123
5.2.4.3. <i>Élargir la recherche à d'autres ONG et à d'autres pays</i>	123
5.2.4.4. <i>Organisation de la recherche avec une approche quantitative</i>	124
CONCLUSION.....	125
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	130
ANNEXES.....	135

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	: Typologie des ONG	7
Tableau 2.1	: Typologies de participation	28
Tableau 2.2	: Participation des parties prenantes aux étapes de gestion de projet	29
Tableau 2.3	: Questions et objectifs de recherche	40
Tableau 3.1	: Principales postures épistémologiques de recherche	41
Tableau 3.2	: Critères de choix de la MJCD-ONG pour la recherche	46
Tableau 3.3	: Projets pris en compte pour la recherche et leurs bailleurs	49
Tableau 3.4	: Différentes entrevues réalisées	53
Tableau 3.4	: Standards de qualité de la recherche	60
Tableau 4.1	: Supra – codes en lien avec les objectifs de la recherche	63
Tableau 4.2	: Catégories et thèmes relatifs au mandat de l’ONG selon les entrevues	65
Tableau 4.3	: Catégories et thèmes relatifs à la participation selon les entrevues	69
Tableau 4.4	: Catégories et thèmes relatifs aux difficultés selon les entrevues	72
Tableau 4.5	: Catégories et thèmes relatifs aux exigences selon les entrevues	77
Tableau 4.6	: Catégories et thèmes relatifs aux impacts du partenariat	81
Tableau 4.7	: Catégories et thèmes sur la pertinence d’une participation aux projets	84
Tableau 4.8	: Types de contribution au financement	98
Tableau 4.9	: Exemples d’apport et de retrait de matériel à la MJCD-ONG par les PTF	104
Tableau 4.10	: Apports de la MJCD au renforcement du projet PASEB	105
Tableau 5.1	: Synthèse synoptique des résultats	108

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1	: Groupes de processus selon l'approche PMI	5
Figure 2.1	: Groupes de processus selon l'approche PMI	26
Figure 3.1	: Bénin dans le monde	44
Figure 3.2	: Processus de codification menant à la réduction des données	57
Figure 4.1	: Analyse des données en phénoménologie	62
Figure 4.2	: Conditions idéales de mobilisation sociale	89
Figure 4.3	: Exemple de la contribution des expertises sectorielles au projet PASEB	101
Figure 4.4	: Avantages d'une implication des ONG aux étapes des projets des PTF	106

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 4.1	: Extrait accord MJCD-PGDP, Composante 2, Volet 13	94
Encadré 4.2	: Extrait contrat de prestation de service MJCD - AGEFIB	99
Encadré 4.3	: Zones d'intervention de la MJCD-ONG au Bénin	100
Encadré 4.4	: Contenu du PASEB et prestations attendues de la MJCD-ONG	102
Encadré 4.5	: Extrait du rapport annuel 2006 de la MJCD-ONG	103

SIGLES ET ACRONYMES

AFVP	: Association française des volontaires du progrès
BAD	: Banque africaine de développement
BIT	: Bureau international du travail
BM	: Banque mondiale
CCC	: Communication pour le changement de comportement
DANIDA	: Organisme de coopération du royaume du Danemark
EQF	: École de qualité fondamentale
FIDA	: Fonds international du développement agricole
FMI	: Fonds monétaire international
GTZ	: Organisme de coopération allemande
HEPS	: <i>Health education in primary school</i>
IEC	: Information éducation communication
IMPACT	: Projet intégré d'appui à la santé familiale et prévention du VIH
IST	: Infections sexuellement transmises
JVA	: Jeunes – vie - associative
MCDI	: <i>Medical care development inc.</i>
MJCD	: Mutuelle de jeunes chrétiens pour le développement
OMD	: Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	: Organisation non-gouvernementale
OSC	: Organisation de la société civile
PAC	: Port autonome de Cotonou
PADPPA	: Programme d'appui au développement participatif de la pêche artisanale

PAGREB	: Promotion des activités génératrices de revenus à la base
PALP	: Projet d'appui à la lutte contre le paludisme
PASEB	: Programme d'appui au secteur de l'éducation au Bénin
PASR 2	: Programme d'appui au secteur routier 2
PMI	: Initiative présidentielle de lutte contre la malaria
PPA	: Projet de promotion de l'artisanat
PPEA	: Programme pluri-annuel eau et assainissement
PSAN	: Programme de sécurité alimentaire et nutritionnelle
PTF	: Partenaires techniques et financiers
RH	: Ressources humaines
SCAC	: Service de coopération et d'actions culturelles
UQAC	: Université du Québec à Chicoutimi
USAID	: <i>United state agency of international development</i>
VIH	: Virus de l'inimmunodéficience humaine

DÉDICACE

Je dédie ce mémoire à mon feu père **Alphonse Fadonougbo Guédé**,
rappelé à Dieu en 2011, deux mois avant mon arrivée au Canada.
Qu'il trouve en ce travail le fruit de son soutien et de ses
efforts pour mon épanouissement.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, j'aurais aimé remercier chacune des personnes que j'ai côtoyées durant mes 15 années de parcours professionnel au Bénin pour sortir le pays du sous-développement et les populations à la base de la pauvreté ambiante. Il s'agit des partenaires de la MJCD toutes catégories confondues et des populations des 55 communes sillonnées pour les actions de développement sur les 77 que compte le Bénin.

Mes remerciements vont aussi à M. **Djagba Faustin**, directeur exécutif de la MJCD - ONG, un visionnaire, un passionné du développement, pour avoir accepté collaborer avec moi dans le cadre de cette recherche. Il a cru en moi depuis 1997 en me confiant la lourde charge de la coordination technique des projets au sein de son organisation juste après ma formation en géographie. Il a accepté que son organisation abrite cette recherche. Qu'il trouve ici toute ma gratitude.

Évidemment, il n'aurait pas été possible de produire ce texte sans avoir la possibilité de rencontrer les acteurs clés d'une dizaine d'organismes partenaires de la MJCD, du personnel administratif et technique de l'ONG. Ces personnes ont fait preuve de disponibilité et d'un intérêt à l'égard de ma démarche dont je leur suis redevable.

Messieurs **Julien Bousquet** et **Christophe Leyrie**, respectivement directeur et co-directeur de cette recherche, méritent aussi mes salutations et sont remerciés. Pendant plus de deux ans, j'ai bénéficié de leur encadrement et ils ont su répondre avec diligence à mes nombreuses questions et m'ont dirigé vers des pistes académiques intéressantes.

Finalement, je réserve les dernières lignes de ces remerciements à mon épouse **Clarisse de Laurier**, pour sa compréhension et son soutien, et sans qui, je n'aurais pas pu faire cette maîtrise.

RÉSUMÉ

La gestion de projet constitue de nos jours une discipline à part entière dont font usage bon nombre d'organismes et institutions. Dans les domaines de l'aide au développement, les projets constituent le principal outil utilisé pour une solution aux maux dont souffrent les populations des pays en développement. Beaucoup de projets sont initiés et réalisés avec la participation de différentes parties prenantes. Face à la défaillance des États dans la gestion de la chose publique, les ONG ont émergé et ont gagné la confiance des partenaires techniques et financiers (PTF) qu'elles accompagnent désormais dans la réalisation des actions de développement.

L'implication des ONG nationales aux projets des PTF se fait de différentes manières. Considérées comme agences d'exécution et prestataires de service, les ONG interviennent pour réaliser des mandats précis dans le cadre de projets des PTF. Ces organisations ont été la cible de la présente recherche dont l'objectif est de comprendre comment elles s'approprient les projets sans être impliquées à leur conception et planification. La stratégie des PTF consistant à recourir aux ONG nationales de prestation de service, à la phase d'exécution des projets de lutte contre la pauvreté au Bénin, permet-elle une appropriation des projets et la viabilité des organisations pour la production des livrables de qualité? C'est le questionnement à laquelle voudrait répondre la présente recherche.

Dans une démarche qualitative, avec la MJCD comme ONG prestataire et l'entretien semi-directif comme instrument de collecte des données, vingt-quatre (24) participants ont donné leur perception sur leur partenariat avec cette ONG béninoise dans le cadre de différents projets à travers les mandats réalisés. Les forces et faiblesses, les contraintes et exigences du partenariat et la pertinence d'une participation de l'ONG aux différentes étapes de gestion de projet ont été explorés. L'analyse des résultats obtenus a abouti à la conclusion selon laquelle, l'approche consistant à recourir aux prestataires de service que sont les ONG nationales à l'étape de mise en œuvre dans le cadre des projets initiés par les PTF ne permet pas une appropriation desdits projets pour la production des livrables attendus. Leur implication aux différentes étapes de gestion de projet est plus que jamais pertinente.

Mots clés : Partenariat - ONG - gestion de projet - appropriation - PTF - lutte contre la pauvreté

ABSTRACT

Project management is a discipline that many organizations and institutions make use of nowadays. In the sector of development aid, projects are the main tool for a solution to the ills the people of developing countries suffer. Many projects are initiated and carried out with the participation of different stakeholders. Faced with Member States' failure in the management of public affairs, NGOs have emerged and gained the confidence of technical and financial partners that they now accompany in the realization of these projects.

The involvement of national NGOs in technical and financial partners projects is done in different ways. Considered as executing agencies and service providers, they intervene to achieve specific mandates within the framework of TFP projects. These organizations have been the target of this research aimed to understand how national NGOs take ownership of these projects without being involved in their design and planning. This study addresses the following question: Does the TFP strategy of resorting to national service providing NGOs in the implementation phase of projects against poverty in Benin allow for an ownership of projects and the viability of organizations for the production of quality deliverables?

In a qualitative approach, with the MJCD as the NGO provider and the semi-directive interview as an instrument of data collection, twenty-four (24) participants gave their perception of their partnership with this beninese NGO within the framework of various projects and the mandates completed. The strengths and weaknesses, the partnership constraints and requirements and the relevance of the participation of an NGO in the various project management phases were explored. The analysis of the results led to the conclusion that the approach of resorting to service providers that are national NGOs in the implementation stage within the scope of the projects initiated by technical and financial partners does not allow ownership of the projects.

Key words: Partnership – NGO – Project Management – Ownership – TFP - against poverty

INTRODUCTION

Le développement de la notion de projet constitue un élément marquant de la fin du XXe siècle (Giard et Midler, 1996). Depuis les années 80, les ONG prennent une part importante dans les projets et surtout ceux de développement suite à la défaillance des pouvoirs publics et face à la paupérisation grandissante des populations dans les pays en développement. Quelles soient locales, nationales ou internationales; quelles soient environnementales, humanitaires ou de développement, les ONG interviennent dans les projets ou viennent en appui aux stratégies gouvernementales pour la réduction de la pauvreté ou de la vulnérabilité. Parmi celles-ci, les ONG nationales ou locales sont devenues des acteurs incontournables de développement et réalisent avec les organisations internationales, les PTF des projets. Plusieurs stratégies sont utilisées dont celle consistant en une sollicitation de l'ONG nationale comme prestataire de service, appelée à réaliser certaines activités du projet, dont le PTF assure directement l'exécution et la coordination. Qualifiée sous le vocable de l'intermédiation sociale dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, l'intervention des ONG nationales dans les projets nous s'est étendue à d'autres secteurs du développement que sont l'éducation, la santé, la nutrition et la sécurité alimentaire, l'environnement, pour ne citer que ceux-là.

La sollicitation des ONG nationales comme prestataires de service dans le cadre des projets mis en œuvre par les PTF pour la réduction de la pauvreté dans les pays sous-développés prend de nos jours de plus en plus d'ampleur et a suscité de notre part la recherche intitulée : « Partenaires techniques et financiers (PTF) et gestion de projet de lutte contre la pauvreté au Bénin : Quelles approches pour une meilleure participation des ONG nationales de prestation de service. » Ce travail a pour objet de mettre à nu les forces et les faiblesses d'une telle stratégie, attirer l'attention sur l'importance du phénomène afin que la réflexion soit poursuivie pour renforcer les forces identifiées, et atténuer les faiblesses pour une bonne formulation et réalisation des projets de développement. Les ONG nationales deviennent ainsi des parties prenantes importantes dans le dispositif des projets des PTF. Leur prise en compte au démarrage des projets comme le recommande l'approche PMI, est *à priori* déterminante pour le succès du projet. Cependant, bon nombre de PTF pour ne pas dire la plupart, ne s'inscrivent pas dans cette logique. Le PMBOK¹ dans sa cinquième édition va plus loin et accorde une importance aux parties

¹ Project Management Body and Knowledge, Corpus de connaissance en gestion de projet.

prenantes avec l'avènement du dixième domaine de connaissance qui s'opérationnalise au niveau des différents groupes de processus ou phases des projets. Au démarrage du projet, cette approche recommande l'identification des parties prenantes et de leurs besoins. Partenariat et participation sont identifiés selon Ika (2009) comme facteurs de succès des projets de développement. Il nous a été donné de constater après plus de dix (10) années de pratique du développement, réalisée à travers différents projets avec plusieurs PTF dans une ONG nationale au Bénin, que cette considération des parties prenantes, cette participation et ce partenariat vu comme facteurs de succès ne sont pas au rendez-vous au démarrage et à la planification des projets. L'ONG nationale est sollicitée pour différents mandats suite à des appels à compétition et s'implique à sa manière à l'étape d'exécution. Ce constat nous a amenés à investiguer sur cette pratique en cours au niveau de différents PTF et impliquant beaucoup d'ONG nationales à travers cette recherche pour comprendre comment les ONG nationales s'approprient les projets des PTF sans être impliquées à leur conception et planification et répondre à la question « la stratégie des PTF consistant à recourir aux ONG nationales de prestation de service, à la phase d'exécution des projets de lutte contre la pauvreté au Bénin, permet – elle une appropriation des projets et la viabilité des organisations pour la production des livrables de qualité? »

De façon concrète, il s'est agi pour nous de comprendre : i) quel mandat confit-on aux ONG prestataires dans le cadre des projets de développement exécutés par les PTF? ii) comment est-ce que l'approche de partenariat consistant à recourir aux ONG nationales pour l'exécution des projets initiés par les PTF est vécue au niveau des ONG nationales ? iii) comment perçoit-on l'implication des ONG nationales de prestation aux différentes étapes de gestion de projet de développement au niveau des PTF? Les objectifs poursuivis étaient de décrire les prestations réalisées par les ONG nationales dans le cadre des projets des PTF et leur mode de définition, identifier les difficultés, les contraintes et les conséquences de l'approche de partenariat des PTF pour les ONG nationales dans le cadre de la réalisation des prestations, et sonder la pertinence d'une éventuelle participation des ONG prestataires aux étapes de gestion de projet des PTF et les raisons qui pourraient la justifier selon les PTF.

Cette recherche a été conduite dans une approche et une démarche méthodologique bien précises. Elle a commencé par la revue de la littérature scientifique pour explorer l'état des questions de recherche et la définition d'un cadre théorique pouvant permettre de mieux la conduire. Elle est focalisée sur une ONG, la Mutuelle de Jeunes Chrétiens pour le Développement (MJCD-ONG), une organisation laïque basée au Bénin en Afrique de l'Ouest. Cette ONG a plus de vingt années d'existence et a offert à différents PTF² - depuis 1993, année de sa création - des prestations de service pour la réalisation des projets exécutés et coordonnés par ceux-ci. Dans une démarche qualitative les participants provenant de la MJCD et des PTF à qui l'ONG a presté ses services, ont été sondés à travers des entrevues et ont apporté leur contribution à cette recherche pour confirmer et infirmer ce qu'a révélé la littérature, qui avouons-le n'a pas été très riche par rapport à la problématique et la question de recherche. L'analyse documentaire et les observations faites par le chercheur suite à ses expériences ont été les autres outils de cette recherche dont les résultats sont présentés et discutés pour permettre une amélioration de la gestion de projet dans le contexte de développement avec diverses parties prenantes.

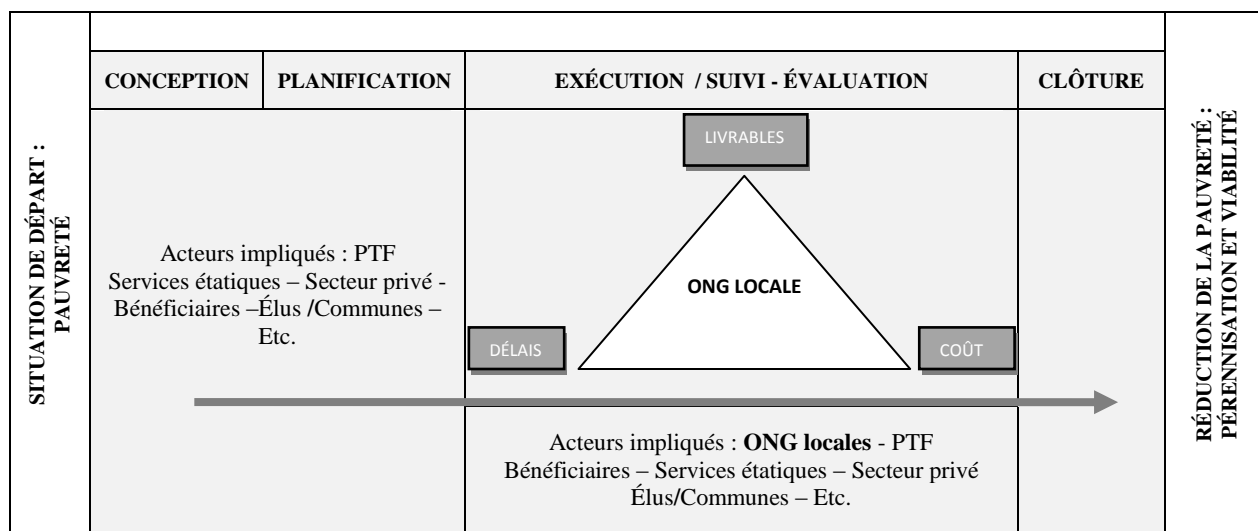
² ONG internationales financées par différents bailleurs (Coopération française, GTZ, USAID); organismes de coopération bilatérale, du système des Nations Unies; agences financées par la Banque mondiale, le FIDA, etc.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

Plusieurs auteurs (Proulx et Brière (2014) Delville (2012), Gabas (2009), Navarro-Flores (2007), Lebovics (2007) Ika (2005, 2007), Le Naëlou (2004)) ont abordé la réflexion sur les bailleurs encore appelés PTF, les ONG et la gestion des projets, mais de façons différentes ; soit en privilégiant la gestion de l'aide au développement mis à disposition par les PTF, la participation des bénéficiaires aux projets financés par les PTF, la place des ONG dans les projets de développement qu'elles soient du Nord ou du Sud. Nous l'abordons (nous autres,) sous l'angle de l'implication des ONG locales de prestation de service dans les projets exécutés par les PTF avec pour épine dorsale l'influence de l'approche des PTF sur l'appropriation des projets par ces organisations prestataires.

En effet, bon nombre de PTF initient, exécutent et évaluent des projets dans les pays en développement et précisément au Bénin avec une unité de gestion. Ils confient dans le cadre de ces projets et pendant l'exécution, un mandat aux ONG locales - recrutée souvent suite à un appel à compétition - que cette dernière exécute comme une prestation (Figure 1). Notre recherche s'intéresse de façon spécifique à cet aspect pour comprendre comment les ONG locales s'approprient les projets des PTF et livrent les résultats sans être impliquées à la conception et à la planification desdits projets. Pour atteindre cet objectif, il est important pour nous de savoir ce que dit la littérature sur les ONG, les PTF et les projets de développement réalisés en partenariat dans le cadre de la coopération nord-sud.

Figure 1.1 : Processus de gestion de projet avec les acteurs impliqués



1.1. GÉNÉRALITÉS SUR LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES

1.1.1. ONG de développement : définition, typologie et mission

Pour mieux comprendre comment les ONG locales s'approprient les projets des PTF sans être impliquées à leur conception et planification, il faut d'abord appréhender ce que nous rapporte la littérature en ce qui concerne les ONG de façon globale, celles nationales ou locales en particulier et leur mandat par rapport aux actions de développement. « Une ONG est une organisation formée par des individus ayant décidé de se regrouper librement, hors de la sphère de l'État pour mener des activités à but non lucratif » (Zimet, 2006, p.16)³. Ce sont des organisations de la société civile dont l'origine remonte à Thomas Hobbes⁴ (1588-1679). Selon Queinnec (2007), le terme ONG (Organisation non gouvernementale) est né de la Charte constitutive de l'Organisation des Nations unies (1945), et désigne souvent des organisations ayant vocation à traiter d'affaires internationales. Les ONG sont des associations dont la finalité peut être qualifiée de « service public » puisque consistant pour l'essentiel en une assistance au sens large, gratuitement apportée à des populations nécessiteuses (Queinnec, 2007).

Les ONG sont à l'intersection des relations entre les communautés locales et le développement, l'économie et le social, l'État et la société civile et de la relation Nord-Sud (Favreau, 1996 cité par Kemenade et Favreau, 2000, p24). Historiquement, c'est à l'aide aux pays en développement que les plus connues d'entre elles consacrent leurs activités pour ce qui est des ONG du nord. La reconnaissance du statut des ONG par les grandes instances internationales est un moment et une occasion de professionnalisation pour celles-ci (Le Naëlou, 2004, p794). Il existe plusieurs types d'ONG. Navaro-Flores (2007) en fait une classification en trois groupes selon des critères précis résumés dans le tableau 1.1

³ Zimet Joseph, (2006). Les ONG, de nouveau acteurs pour changer le monde, édition autrement. P 16

⁴ Carothers, T &. Barndt W. (1999/2000). *Civil Society*. Foreign Policy, No.117, p.28 et suivantes.

Tableau 1.1
Typologie des ONG

Critères	Typologies
Korten (1990) classification selon les caractéristiques des groupes fondateurs	a) organisations bénévoles b) organisations professionnelles (conseillers/contractuels) de service public c) organisations populaires
Salomon et Anheier (1992) classification selon les caractéristiques organisationnelles	a) organisation formelle : organisation dument enregistrée b) organisation privée : institutionnellement différente du gouvernement, c) organisation de production à but non lucratif d) organisation autogérée : capable de contrôler et de gérer ses propres activités
Holmén et Jirström (1994) classification selon les relations avec les fondateurs ou les bailleurs de fonds	a) ONG du Nord b) ONG du Sud c) ONG du Sud qui sont plus ou moins indépendantes e) ONG du Sud qui masquent une entreprise privée de consultation

Source : Guédé (2015) inspiré de Olga Navarro (2009)

Vital (2008) identifie quatre types d'ONG différents de cette classification rapportée par Navarro-Flores (2007). Il distingue les ONG environnementales, les ONG humanitaires, les ONG des droits humains et celles dites de développement. Ces dernières s'attachent à la résolution des problèmes structurels de moyens et longs termes dans les pays en développement : amélioration des systèmes éducatifs ou de santé, développement des infrastructures, développement économique; elles recherchent généralement des solutions pour répondre aux problèmes quotidiens des populations les plus pauvres : microcrédits, campagne de sensibilisation aux maladies infectieuses, activité d'insertion professionnelle pour les jeunes, etc. (Zimet, 2006). Guillerrou (2003) les classe très schématiquement en trois grandes catégories que sont les ONG nationales à forte implantation régionale engagées dans des actions diversifiées d'appui; les ONG étrangères engagées dans des actions très spécifiques et ciblées ; les petites ONG locales, à rayon d'action généralement limité. Leur mission est le développement.

En effet, selon Develtere (1998), le premier développement passe par des organisations économiques populaires liées à des mouvements sociaux locaux que sont les ONG locales. Ces organisations revêtent des formes diverses, mais la logique à l'œuvre est commune et consiste en une mobilisation sociale locale en tant que réponse à des besoins sociaux, en tant que production

d'un bien ou d'un service mettant activement à contribution des populations locales (Kemenade et Favreau, 2000). Vitral (2008) estime qu'elles émanent des sociétés civiles qu'elles représentent et travaillent en contact permanent avec la population. Trait d'union entre le local et le global, elles s'affirment comme des acteurs clés au service des populations pauvres des pays du sud (Zimet, 2006). Parlant de l'aide au développement dans le secteur eau et assainissement, Ruben (2012) estime souvent que ces ONG ont un avantage comparatif pour soutenir la formation locale, le renforcement des capacités et l'appropriation. Guillerrou (2003) qualifie ces organisations d'extrêmement complexes et diversifiées avec quatre principales caractéristiques que sont : i) leur statut d'associations sans but lucratif et non- gouvernementales garantit le caractère « indépendant » et « désintéressé » de leur action ; ii) leur activité s'organise autour des besoins prioritaires de la population, et notamment des couches les plus défavorisées ; iii) les actions concrètes sont définies à partir du terrain, sur la base d'un dialogue réel avec la population, et leur mise en œuvre repose sur la participation consciente et volontaire de celle-ci ; iv) en tant qu'intervenant extérieur, l'ONG ne constitue pas une structure propre et durable, mais un relai entre la population et les structures d'encadrement existantes. Malgré la diversité des réalités recouvertes par le terme générique d'ONG dans les pays du sud, les agences multilatérales paraissent aujourd'hui vouloir les doter de nouvelles fonctions : i) les agences multilatérales de développement sont supposées favoriser l'action des ONG du Sud dans la prise en charge de la gestion des biens et des services collectifs; ii) les ONG locales dans les pays du Sud sont les principaux leviers de contestation du pouvoir de l'État, et doivent être aidées en tant que telles (Atlani-Duault, 2005).

En somme, le concept ONG a une origine lointaine et une typologie variée. Les ONG de développement dans les pays du sud - dont le Bénin - sont nationales ou locales avec pour mandat : la résolution de problèmes structurels de moyen et long terme dans les pays en développement (Zimet, 2006); la mobilisation sociale locale en tant que réponse à des besoins sociaux (Kemenade et Favreau, 2000); la recherche des solutions pour répondre aux problèmes quotidiens des populations les plus pauvres (Zimet, 2006, et Queinnec, 2007); soutien la formation locale, le renforcement des capacités et l'appropriation (Ruben, 2012); trait d'union entre le local et le global (Zimet, 2006). Leurs activités s'organisent autour des besoins prioritaires de la population Guillerrou (2003) avec l'appui des organismes de coopération internationale.

1.1.2. ONG et coopération internationale

Les ONG ont fait l'objet de beaucoup de littérature en ce qui concerne la réduction de la pauvreté, la réalisation des projets et l'aide au développement. Leur place dans la coopération internationale n'est plus à démontrer même si la littérature est peu abondante en ce qui concerne les ONG du sud et précisément celles prestataires de service. La décennie 1980 a marqué un nouveau tournant dans l'orientation et la conduite des politiques publiques de développement, notamment au niveau local avec l'apparition des ONG (Favreau, 1996). Il existe depuis les années 1990, une convergence des discours des acteurs du développement pour conférer aux ONG, une place centrale dans les nouveaux dispositifs du développement et de l'aide (Baron, 2007). Se définissant comme des organisations de base, proches des populations, les ONG revendiquent selon Jaglin (2001) leur légitimité dans l'espace de la coopération au nom des valeurs universelles que sont solidarité, désintéressement, rapprochement des peuples et confiance, du fait de leur empathie avec les populations et de l'échelle limitée de leurs actions.

Gabas (2009) dans une approche comparative en ce qui concerne les organisations de la société civile et les agences bilatérales de développement, affirme que depuis une vingtaine d'années, les agences bilatérales de développement se réorganisent afin d'intégrer en leur sein des départements chargés des relations avec les sociétés civiles des pays du nord comme des pays du sud. Cette organisation est de plus en plus une réalité et beaucoup d'ONG sont sollicitées pour des actions de développement. En effet, la société civile retrouve ses lettres de noblesse dans un contexte de développement participatif après plusieurs réflexions au niveau international dans les années 1990 ayant positionné les ONG comme acteurs incontournables (Gabas, 2009). Une telle restructuration témoigne selon lui de la place croissante prise par les organisations de la société civile (ONG) dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des projets financés par les donateurs internationaux.

L'Union européenne considère désormais la société civile avec leurs plus grands représentants que sont les ONG comme un acteur à part entière dans le développement. Les accords de Cotonou de 2000, considèrent les acteurs non étatiques comme des interlocuteurs essentiels et les bailleurs de fonds bilatéraux s'engagent également dans cette nouvelle dynamique. Dans le cadre de la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005), le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de

développement économique (OCDE) a mis en place un groupe consultatif sur le rôle de la société civile dans l'efficacité de l'aide. Les conclusions de ce groupe ont permis de réorienter les principes de la déclaration de Paris vers une plus grande contribution des organisations de la société civile dans les mécanismes d'efficacité de l'aide lors du sommet d'Accra de 2008.

Selon ACIDI (1983), un des facteurs qui fait la force de son programme des ONG, c'est que le partenaire local est habituellement une organisation communautaire bien intégrée dans son milieu. Ce partenariat, indispensable pour la performance des projets de lutte contre la pauvreté, n'implique pas toujours les ONG locales surtout celles de prestation de service aux différents processus des projets et cette implication, quand elle a lieu, varie d'un PTF à un autre. Gabas (2009) reconnaît que les PTF oublient que leurs interventions sont toujours soumises à une conditionnalité très forte et pense qu'en pratique, la coopération entre des acteurs étatiques, les bailleurs de fonds et la société civile (ONG) varie selon les contextes. Pirotte, G. et Poncelet, M. (2003) estime que l'on doit tenir compte de la prolifération de ces ONG qui bénéficient à la fois de la libéralisation de certains régimes autoritaires au sud du Sahara comme de l'appui important de la part des agences internationales de développement pour s'implanter dans les arènes locales du développement. Les ONG locales sont, certes considérées comme des acteurs incontournables par l'ensemble des bailleurs de fonds. Mais comment sont-elles intégrées aux différentes étapes de gestion des projets dans ce contexte. La réponse obtenue de Gabas (2009) est que les bailleurs n'utilisent pas les mêmes méthodes lorsqu'il s'agit de les intégrer à leurs politiques de développement. Qu'en est-il du partenariat avec les ONG prestataires de service, sollicitées par les PTF?

1.2. PARTENARIAT ONG LOCALES ET PTF

1.2.1. Contexte et contraintes du partenariat

Depuis la fin des années 1980, l'aide bilatérale apportée aux pays sous-développés se fait par le biais des ONG locales déjà implantées pour s'assurer qu'elle atteindra bien les bénéficiaires et que la population locale participera au processus (Vital, 2008, p27). Le recours croissant à ces organisations dans les milieux de l'aide et du développement est associé à l'invocation rituelle d'une société civile présentée comme remède aux maux de la planète (Le

Naëlou, 2004). L'existence d'une société civile autochtone c'est-à-dire l'identification d'interlocuteurs légitimes ainsi que l'indépendance et la marge de manœuvre des OSC locales sont identifiées par Gabas (2009) comme défis. Pour lui, les ONG dans le sud sont des organisations basées en milieu urbain, et disposant d'un siège social, d'une reconnaissance juridique et d'un minimum de ressources matérielles et humaines. Le manque de capacités, tant au niveau des ressources humaines que des ressources matérielles, est leur principale faiblesse, ce qui confère aux bailleurs un pouvoir significatif vis-à-vis d'elles. Les organisations internationales engagent le partenariat avec ces ONG locales en raison des avantages que cela leur procure que sont : l'efficacité des coûts d'opération et la mise à contribution des expériences acquises sur le terrain par ces ONG (Vital, 2008). Les projets de développement mis en œuvre sont objet de plusieurs critiques tant sur le plan de leur financement que sur le plan de leur gestion (Delville, 2012), car les ONG nationales ne sont pas traitées dans ce partenariat comme celles internationales.

Pour s'adapter aux contraintes des bailleurs de fonds et pour s'insérer dans le jeu international, jusqu'à y être reconnues comme des acteurs à part entière, les ONG, grandes et moins grandes, sont contraintes à la professionnalisation (Le Naëlou, 2004). Jaglin (2001) estime de son côté, que soumises à la pression croissante de leurs bailleurs, au scepticisme des opinions publiques, à l'exigence accrue des populations bénéficiaires, ces ONG, non seulement se spécialisent et se professionnalisent, mais aussi, contractualisent avec divers partenaires. Cette spécialisation et cette professionnalisation passent par un renforcement de capacités. Ces capacités se définissent par des compétences organisationnelles et techniques, des rapports et des valeurs qui permettent aux ONG d'atteindre leurs objectifs de développement au cours d'une période de temps (Morgan, 2008).

La professionnalisation des ONG nationales et leur sollicitation par des PTF au plan opérationnel font de celles-ci des organisations avec une gestion administrative performante; des stratégies financières et une rotation importante de personnel; une politique de recrutement sur définition de postes et de profils ; une gestion rationnelle du temps de travail ; un fonctionnement adapté au marché en tant que prestataire de services pour des « clients » ; une stratégie d'alliance et de regroupements face à la concurrence ; un développement de liens avec les médias et avec les réseaux de marketing ; une technicité pointue ; une expertise censée être

performante (Le Naëlou, 2004). Il s'agira, pour les dirigeants de ces ONG, de s'assurer que chaque membre du personnel – administratif et technique – engagé contribue à la construction et à la mise en œuvre d'un projet collectif où il faut écouter, comprendre et appuyer les modes de développement des populations considérées comme des partenaires et non comme des bénéficiaires (Le Naëlou, 2004) pour réaliser la mission de l'organisation et le mandat du partenaire.

Les actions pour lesquelles les organisations nationales sont sollicitées sont des projets de plus en plus sociaux, de plus en plus pluri-acteurs, soumis à de nombreuses incertitudes et qui devraient faire l'objet de grande souplesse (Delville, 2012). Les bailleurs de fonds, pour en assurer une meilleure efficacité, les confient à des unités de gestion de projet ou à des ONG; avec les exigences d'un minimum de transparence telle que définie par Zimet (2006). En effet, une ONG transparente est une organisation qui laisse clairement apparaître ses objectifs et la façon dont elle s'organise pour les atteindre. Aujourd'hui, la notion de transparence renvoie généralement à la façon dont une ONG gère et emploie les ressources financières qui lui sont confiées (Zimet, 2006). La transparence constitue un élément de bonne gouvernance, une exigence des PTF envers les ONG du sud à tel point que Atlani-Duault (2005) se demande si la dépendance accrue de ces ONG vis-à-vis des fonds internationaux dédiés à la promotion de la bonne gouvernance, et leur prise en charge croissante de secteurs de la vie publique auparavant gérés par les États, ne remettent pas en question leur proximité avec ceux qu'elles sont censées représenter que sont les populations.

En somme, cette revue de littérature nous renseigne que les ONG du sud sont beaucoup sollicitées par les PTF pour les actions de développement depuis très longtemps et pour plusieurs raisons. Les ONG du sud sont implantées dans les milieux d'exécution des projets des PTF et peuvent mettre à contribution leur connaissance du terrain et leurs expériences. Elles sont aussi sollicitées pour une meilleure efficacité des coûts d'opération dans le cadre des projets des PTF. Leur implication rassure pour une certaine participation des populations aux actions de développement. Ces ONG sont pour la plupart de faible capacité et sans ressources humaines et matérielles (Gabas 2009). Cherchant à se positionner comme acteurs crédibles, les ONG se professionnalisent (Le Naëlou, 2004) pour bénéficier de la confiance que leur accordent les PTF et avec un minimum de transparence dans la gestion (Zimet, 2006) grâce à des actions de

renforcement des capacités (Morgan, 2008). Mais comment est-ce que ces ONG nationales participent aux projets des PTF. Comment est-ce que le partenariat avec les PTF est vécu au niveau de celles-ci? Sont-elles de véritables parties prenantes aux projets?

1.2. 2. ONG nationales comme parties prenantes au projet des PTF

Depuis une quinzaine d'années, la théorie des parties prenantes fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature scientifique et précisément en gestion de projet. Le PMI a enfin reconnu l'importance des parties prenantes et en a fait le dixième domaine de connaissance selon le PMBOK 5. La recherche au niveau de la documentation scientifique relative aux parties prenantes (PP) n'a pas permis de trouver des informations spécifiques sur les ONG partenaires d'exécution comme partie prenante clé des PTF. La littérature scientifique s'appesantit beaucoup plus sur le concept en lien avec le management des entreprises. Selon Mercier (2001), le terme « partie prenante » a été, selon Freeman (1984), employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute et désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise. La définition la plus mobilisée est celle que propose Freeman (1984, p. 46), qui stipule qu'une partie prenante « est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». En gestion de projet, plusieurs définitions sont utilisées. Celle de la commission européenne nous semble intéressante. La notion partie prenante désigne « individus ou institutions susceptibles d'affecter ou d'être affectés directement ou indirectement, de manière favorable ou défavorable par un projet ou un programme» (Commission européenne, 2004, p.62).

Afin de faciliter l'identification des parties prenantes, plusieurs auteurs en proposent des typologies. Certains distinguent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) qui s'opposent aux parties prenantes externes (Carroll et Näsi, 1997). D'autres distinguent les parties prenantes primaires (c'est-à-dire celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : propriétaires, employés, fournisseurs et clients) des parties prenantes secondaires comme les médias, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société (Carroll et Buchholtz, 2000). Mitchell et coll. (1997) proposent une vision plus dynamique de l'identification et de l'importance des parties prenantes et une typologie en distinguant trois grandes caractéristiques que sont le pouvoir, la légitimité et

l'urgence des demandes nous rapportent Brulé et Ramonjy (2007). Le concept s'est élargi de nos jours et inclut des parties prenantes souvent négligées telles que les ONG et les communautés locales.⁵ Les parties prenantes primaires que sont les ONG ont entre autres, la responsabilité de la continuité et du succès du projet, car elles contrôlent les ressources durant le cycle du projet. Les ONG locales sollicitées par les PTF pour les accompagner dans la réalisation des projets en constituent une, du fait de leur relation contractuelle et formelle avec les PTF et compte tenu du rôle fondamental qu'elles jouent pour la production des livrables des projets. Lebovics (2007) estime que l'approche de bas en haut (bottom-up) est à la base de l'action des ONG depuis leur création. Il affirme que le choix d'un opérateur de terrain disposant d'une expertise en matière d'ingénierie sociale est crucial pour la réussite des projets. Les ONG du sud se sont imposées dans le dispositif des PTF comme parties prenantes indispensables surtout en ce qui concerne les projets de développement. Pour Ruben (2012), la multiplication des différentes modalités d'aide et la fragmentation de l'appui des bailleurs de fonds exigent d'accorder davantage d'attention au choix des canaux d'acheminement. Selon elle, il y a des chances pour que les impacts potentiels – positifs ou néfastes – de l'aide soient surtout la conséquence de ses modalités de distribution. Les ONG locales constituent un canal important, mais quand et comment sont-elles impliquées dans les projets pour ensuite aider les populations à sortir de la pauvreté? Comment vivent-elles le partenariat avec les PTF? La question est sans réponse claire dans les écrits.

Jaglin (2001) dans une recherche sur les ONG dans les villes africaines rapporte que par des articulations multiples et souvent intriquées, les ONG dans les milieux urbains en Afrique acquièrent un savoir-faire technique qui assoit leur réputation et rassure leurs interlocuteurs, elles se rendent surtout indispensables dans les montages opérationnels, ce qui fait d'elle des opérateurs en appui aux collectivités locales du Sud, des « sous-traitants » de grandes entreprises de service. Pour lui, les ONG demeurent dans la grande majorité des cas, des exécutants, fournisseurs de services aux populations. Mais, invitées à la table des bailleurs, elles y servent le dîner plus qu'elles ne jouissent du repas, rapporte Jaglin (2001). Dans ce contexte de prestation, Guillerrou (2003) les appelle les ONG « nationales » à forte implantation régionale engagées dans des actions diversifiées. Il s'agit ici des ONG locales partenaires d'exécution ou prestataires de service considérées de notre point de vue comme partie prenante aux projets dont il est

⁵ <http://nbs.net/fr/connaissances/engagement-des-parties-prenantes/introduction/>

important de comprendre la pertinence de leur implication au démarrage des projets et leur degré d'appropriation des projets dont elles sont exécutantes sans être impliquée.

1.3. PARTICIPATION, PARTENARIAT ET GESTION DE PROJET

1.3.1. Reconnaissance internationale de la participation des ONG au développement

Depuis les années 1980 jusqu'en 2012, plusieurs accords, déclarations et autres documents au niveau international, reconnaissent l'importance de la société civile (dont la frange la plus importante est constituée par les ONG) dans les actions de développement et recommandent l'implication et la participation de ces organisations aux actions de réduction de la pauvreté aux côtés des partenaires au développement et des États. La Banque mondiale (BM) et le Fonds monétaire international (FMI), après les programmes d'ajustement structurel dans les années 1980, ont positionné la participation dans le dispositif des Documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP). Un des cinq grands principes régissant le dispositif des DSRP est qu'ils sont orientés sur le partenariat via la participation concertée des partenaires du développement que sont gouvernement, parties prenantes au niveau national, dont les ONG, et bailleurs de fonds extérieurs (FMI, 2012). L'Accord de Cotonou⁶, dénommé accord de partenariat entre les membres du groupe des états d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, d'une part, et la communauté européenne et ses états membres, d'autre part, signé à Cotonou le 23 juin 2000, révisé à Luxembourg le 25 juin 2005 et à Ouagadougou le 22 juin 2010 prévoit aussi des dispositions claires sur la participation de la société civile, dont les ONG. L'article 2 relatif aux principes fondamentaux parle de la participation et précise que :

Outre l'État en tant que partenaire principal, le partenariat est ouvert aux parlements ACP, aux autorités locales des États ACP et à différents types d'autres acteurs, en vue de favoriser la participation de toutes les couches de la société, du secteur privé et des organisations de la société civile à la vie politique, économique et sociale.

⁶ Accord de Cotonou et le cadre financier pluriannuel 2014-2020 consulté le 10 juillet 2014 sur http://www.europarl.europa.eu/intcoop/acp/03_01/pdf/mn3012634_fr.pdf

L'article 4 du chapitre 2 relatif aux acteurs du partenariat, précise que :

Les acteurs non étatiques et les autorités locales décentralisées, selon le cas: — reçoivent des ressources financières, suivant les conditions fixées dans le présent accord, en vue d'appuyer les processus de développement local; — sont impliqués dans la mise en œuvre des projets et programmes de coopération dans les domaines qui les concernent ou ceux dans lesquels ils possèdent un avantage comparatif.

La Déclaration de Paris ⁷ sur l'efficacité de l'aide au développement du 2 mars 2005 énonce que les pays partenaires doivent « assurer la conduite de la coordination de l'aide à tous les niveaux et des autres ressources affectées au développement, en consultation avec les donateurs et en encourageant la participation de la société civile et du secteur privé. » (Paragraphe 14) comme engagement de partenariat et surtout en ce concerne l'appropriation. Le Plan d'action d'Accra du 4 septembre 2008 est encore plus explicite sur la participation de la société civile pour ne pas dire les ONG. Les partenaires au développement déclarent :

Il faut bâtir des partenariats plus efficaces et davantage ouverts à tous. Ces dernières années, de nouveaux acteurs du développement – [...] organisations de la société civile – sont entrés en scène: leurs contributions vont croissant et ils apportent en outre une expérience précieuse. Leur arrivée est également synonyme de défis nouveaux en termes de gestion et de coordination. Ensemble, les acteurs du développement œuvreront à la construction de partenariats davantage ouverts à tous afin que nos efforts collectifs aient davantage d'impact sur la réduction de la pauvreté (Paragraphe 9).

Nous raffermirons notre engagement auprès des OSC, considérées comme de véritables acteurs indépendants du développement [...]. Nous avons un intérêt commun à nous assurer que la contribution potentielle des OSC au développement est pleinement mobilisée. [...] Nous œuvrerons avec les OSC à l'instauration de conditions propices à une maximisation de leur contribution au développement (Paragraphe 20).

Le Quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, tenu à Busan (Corée du Sud), du 29 novembre au 1^{er} décembre 2011, débouche sur une déclaration commune avec une grande importance accordée à la société civile et aux ONG considérées comme parties prenantes au développement. En voici quelques extraits : « Nous nous félicitons des perspectives qu'offre la pluralité des approches de la coopération pour le développement, telles que la coopération sud-sud, de même que de la contribution des organisations de la société civile (Paragraphe 8). »

⁷ <http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>

Les organisations de la société civile (OSC) jouent un rôle déterminant dans la définition des politiques de développement et de partenariats, et dans leur mise en œuvre. Elles assurent aussi la fourniture de services dans des domaines venant en complément à ceux fournis par l'État. Par conséquent, nous nous appliquerons à respecter pleinement nos engagements respectifs en vue de permettre aux OSC de jouer leur rôle d'actrices indépendantes du développement, en veillant tout particulièrement à créer un environnement cohérent avec les droits internationaux agréés, propice à une maximisation de leur contribution au développement (Paragraphe 22).

Enfin, dans « l'avenir que nous voulons », la déclaration finale suite à la conférence sur le développement durable Rio+20 des Nations-Unies rapporte ce qui suit exprimé par les chefs d'État et de gouvernement et représentants de haut niveau :

Nous sommes conscients du rôle joué par la société civile et, par suite, du fait qu'il importe de permettre à tous ses membres de participer activement au développement durable. Nous reconnaissons qu'une participation accrue de la société civile suppose, entre autres, un meilleur accès à l'information, un renforcement des capacités et un contexte général favorable. Nous prenons note de la contribution précieuse, potentielle et effective des organisations non gouvernementales à la promotion du développement durable, du fait de leur expérience, longue et variée, de leur savoir-faire et de leurs capacités, notamment en matière d'analyse, de partage de l'information et du savoir, de promotion du dialogue et d'appui à la mise en œuvre du développement durable (Nations Unies, 2012)⁸.

De telles déclarations s'inscrivent dans la zone de convergence de notre questionnement dans le cadre de cette recherche. Mais les discours officiels sur la société civile se traduisent-ils dans la réalité de la coopération en ce qui concerne la participation des ONG locales et surtout celles prestataires de service aux projets des PTF? Notre recherche au Bénin et sur la MJCD-ONG visait entre autres à répondre à cette interrogation.

1.3.2. Participation des ONG aux projets de développement

La participation est de nos jours un des principes qui fondent le développement au niveau international. À la déclaration de Rio, dans « L'Avenir que nous voulons »⁹, s'agissant de la participation, les chefs d'État et de gouvernement insistent sur les éléments suivants : i) une large

⁸ <http://www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm>

⁹ *L'Avenir que nous voulons*, Déclaration de Rio+20. https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216-l-1_french.pdf

participation du public est indispensable à la promotion du développement, ii) la participation de toutes les parties prenantes peut aider les pays à déterminer quelles sont les politiques appropriées en matière de développement durable; iii) le développement durable implique la participation active et concrète des organes législatifs et judiciaires aux niveaux régional, national et sous-régional ainsi que de tous les Groupes Majeurs¹⁰; iv) la participation est l'un des 27 principes de la déclaration de Rio (1992). Elle préconise une implication active du public dans les processus décisionnels. Les ONG, qu'elles soient agences d'exécution ou non, constituent un des grands groupes des Nations Unies pour les actions de développement. Leur participation aux projets contribue à l'efficacité qui est beaucoup souhaitée en gestion de projet.

Lebovics (2007), dans une étude sur les apports et contraintes du développement participatif cherchait à savoir si les projets de développement participatif c'est-à-dire les actions de développement conduites par les communautés (community driven development : CCD) constituent un outil efficace dans la lutte contre la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des populations dans les pays en développement. Il ne lui a pas été possible d'apporter une réponse claire et définitive à cette question au terme de son étude. Il conclut qu'il est tout d'abord nécessaire que les bailleurs de fonds étudient systématiquement la possibilité de recourir à des projets de développement participatif lors de l'étude des opportunités d'aide et de financement par pays et secteurs et recommande que, dans la mesure du possible, il soit préférable de partir de structures institutionnelles existantes pour les renforcer et leur offrir un appui technique et administratif, plutôt que de multiplier les instances de décision au niveau local. Dans son article, aucune mention n'est faite aux ONG locales alors que ce développement participatif peut bel et bien se faire avec ces organisations qui sont des structures institutionnelles locales et parties prenantes aux projets. Francks (2012, p 4) estime quant à lui qu'en ce qui concerne la participation que : « Quand des parties prenantes ont l'opportunité de participer activement à la prise de décision et de s'assurer que les projets sont conformes à leurs valeurs et moyens de subsistance, leurs expériences [...] tend à être plus positive, de même que leurs attitudes à l'égard du projet ».

¹⁰ Les groupes majeurs des Nations unies sont entre autres les ONG les Syndicats, les femmes, les jeunes, les scientifiques.

Abondant dans le même sens que Franck (2012) dans le cadre des projets, la commission européenne (2004) reconnaît que : i) la participation active des parties prenantes clés vise à promouvoir l'appropriation locale; ii) la participation de représentants des parties prenantes possédant les connaissances et compétences requises est essentielle pour le projet; iii) la promotion des approches participatives et le recours aux compétences de facilitation sont source d'idées et de conseils pour promouvoir la participation (et donc l'appropriation) et pour utiliser les compétences de facilitation pendant le cycle de gestion du projet; iv) la participation et l'appropriation sont fondamentales pour que la pertinence, l'efficacité et la viabilité soient assurées, v) la participation contribue à l'efficacité du projet. Baron (2007) s'inscrit dans cette vision qui conçoit la participation des acteurs locaux (ONG) en amont, au niveau même de la construction des règles des projets des PTF.

En harmonie avec différents accords et déclarations¹¹, la participation et le renforcement de la société civile ou des ONG du sud sont privilégiés surtout en ce qui concerne la coopération allemande. Trois types de participation sont en vogue. Il s'agit de la participation démocratique, la participation institutionnalisée et la participation procédurale (Gabas, 2009). Cette dernière vise à impliquer dans le cadre des projets les acteurs locaux à l'identification, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets. Quelle place et quelle importance accorde-t-on à l'acteur local appelé à produire les résultats, qu'est l'ONG nationale agence d'exécution, dans les étapes du projet des PTF? La question est demeurée sans réponse suite à la lecture de Gabas (2009). Si le concept participation est reconnu au niveau mondial comme facteur de succès des actions de développement, comment est-elle opérationnalisée en gestion de projet?

Pour répondre à cette question, il serait important d'explorer le concept « projet » devenu le principal moyen de développement, de canalisation de l'aide pour la réduction de la pauvreté et par rapport auquel les ONG nationales sont sollicitées dans les pays du sud.

¹¹ Déclaration de Paris (2005), Accord de Cotonou (2000), Déclaration d'Accra (2008)

1.3.3. Notion de projet

Le concept projet a été et continue d'être objet de réflexions. Selon Giard et Midler (1996, p2), l'AFITEP-AFNOR, dans sa démarche de normalisation a défini un projet comme : « *Une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour répondre au besoin d'un client (...) et implique un objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données* ». Selon le PMBOK 4 (p 11), le projet se définit comme étant « *un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique* ». Il a les trois caractéristiques suivantes : progressif, avec un début et une fin, temporaire et résultat unique. Pour la commission européenne (2004, p. 8), un projet est un « *ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs clairement définis* ».

Les différentes définitions ci-dessus se rejoignent sur les quelques points que sont : i) un processus - démarche - ensemble d'activités, ii) des spécifications : objectifs - résultats - produits – service, iii) des ressources : coûts - budget, iv) un horizon temporel : temps – délais. Le projet comporte une notion temporelle rattachée à l'avenir; il existe pour répondre à un besoin ou à un désir et l'atteinte de la nouvelle situation se réalise grâce à une démarche planifiée et à la mobilisation d'acteurs; le projet comprend un ou plusieurs objectifs qui sont - une fois atteints - mesurables plus ou moins objectivement selon la nature des projets et des objectifs. Les projets sont exécutés de nos jours à divers niveaux (entreprises, institutions de recherche, ONG, État, etc.) et dans plusieurs secteurs avec différents objectifs. Ceux, qui constituent l'objet de la présente recherche sont les projets de développement. Ils ne sont pas différents de ceux définis ci-dessus, mais ont une certaine spécificité. Pour Ika (2007), ces projets sont de plus en plus « *mous* » et sont spécifiquement des projets de moyenne ou de grande envergure, par exemple en éducation, en santé, développement des capacités, sécurité alimentaire, accès à l'eau, etc. Ils sont alors caractérisés par une grande complexité, de la résistance au changement, une multitude de parties prenantes, une divergence de perspectives et un plus grand besoin de compromis (Ika, 2007).

Qu'ils soient mous ou durs, les projets se gèrent. La gestion de projet se fait de façon générale en trois (3) grandes étapes au niveau des différents acteurs qu'ils soient, entreprises, organismes publics, ONG locales ou internationales. Il s'agit de: i) la conception qui prend en compte le démarrage, programmation, identification, l'élaboration, la planification, bref tout ce qui permet de donner un contenu au projet et se fait avant la réalisation du projet, ii) l'exécution du projet qui prend en compte la mise en œuvre des activités, la mobilisation des moyens et la production des résultats ou livrables et iii) le suivi évaluation que certains appellent surveillance contrôle, qui se fait durant tout le processus et surtout à l'exécution et à la fin du projet en guise de clôture (PMBOK4, 2008; Commission européenne, 2004). Le cadre logique est aujourd'hui le principal outil utilisé pendant toutes ces étapes sous plusieurs variantes. Il est un outil de planification et aussi d'évaluation des projets. Malgré les approches, démarches et outils, les projets de développement arrivent-ils à promouvoir vraiment le développement?

Pour Ika (2005), le taux d'échec très élevé de ces projets force à la réflexion. Cette situation a suscité l'implication des ONG nationales dans le dispositif de gestion des partenaires au développement avec de nouvelles approches. Les résultats sont très mitigés. Mais quelle part de responsabilité ont ces ONG nationales en ce qui concerne les projets? L'échec des projets de développement va ruiner tous les grands espoirs et une attitude responsable serait de dresser un bilan de la gestion des projets et de l'aide au développement international (Ika, 2005). N'est-il pas grand temps d'explorer l'apport potentiel de la gestion de projet au développement international ? S'interroge-t-il. En somme, les évolutions récentes de la gestion de projet, désormais discipline à part entière, suggèrent fortement de réfléchir davantage à la contribution de la gestion de projet au développement. Cette interrogation de Ika (2005) nous a interpellés et il sera question ici de réfléchir à la participation des ONG nationales à la gestion de projet de développement, ce qu'il semble ne pas prendre en compte dans ses réflexions.

1.3.4. Partenariat avec les ONG et gestion de projet: les conditions de succès

Comme on vient de le constater, la gestion de projet est au cœur des activités des ONG. Dans les pays en développement, elles sont sollicitées par les PTF et même par l'État pour accompagner les populations dans la résolution des problèmes liés à la pauvreté. Que nous dit la littérature en ce qui concerne la participation, le partenariat pour ce qui est de la gestion de projet et surtout en lien avec les ONG.

Pour Ika (2007), dix (10) facteurs concourent aux succès des projets, dont huit, contrôlables. Il s'agit de : partenariat et participation, ii) bien-fondé, qualité et justesse de la conception, iii) bonne et adéquate utilisation des ressources, iv) pilotage avec des actions éclairées et rapides, v) soutien du comité directeur du projet, vi) tâches techniques, vii) communication, viii) personnel. Partenariat et participation constituent selon Ika (2005) le premier facteur de succès des projets de développement. Il estime que ce succès passe par une réponse positive aux questions suivantes: la responsabilité au regard de l'atteinte des résultats est-elle assumée conjointement? Les parties prenantes participent-elles activement, directement et significativement à l'effort de conception, de planification, d'exécution, de suivi et évaluation du projet?

L'ONG locale agence d'exécution étant une partie prenante clé est donc concernée par ces interrogations. Les succès des projets exécutés avec la contribution de celle-ci passent par sa participation à la conception, la planification, l'exécution, le suivi et évaluation du projet. Adopter une méthode participative et travailler en partenariat avec les parties prenantes (agences d'exécution, partenaire local du pays en développement, bénéficiaires) aux projets d'aide est selon Ika (2005), un souci constant dans les agences d'aide. En conclusion, il montre que bon nombre de partenaires ne se préoccupent pas encore très bien des facteurs de succès et mettent beaucoup plus l'accent sur les critères de succès. Pour lui les critères de succès des projets désignent un ensemble de caractères ou de principes pour estimer ou juger le succès des projets tandis que les facteurs de succès renvoient à des conditions, des faits, des circonstances qui concourent aux résultats des projets et que les recherches doivent se poursuivre pour préciser davantage ces facteurs avec des indicateurs opérationnels. Celle relative au partenariat et à la participation en lien avec les ONG locales agence d'exécution est celle privilégiée ici pour notre recherche.

Proulx et Brière (2014) abordent aussi comme Ika (2007) la réflexion sur les succès et aussi les caractéristiques des projets de développement international mis en œuvre par des ONG internationales. Se rapportant aux travaux antérieurs, ils identifient plusieurs facteurs de succès, dont la durabilité des projets qui est souvent liée aux facteurs de partenariat, à l'implication des parties prenantes. Dans une démarche qualitative et une vision pragmatique, ils ressortent les conditions de fonctionnement des ONG internationales avec la contribution de 28 gestionnaires de projet provenant de 19 ONG internationales intervenant dans tous les continents. Ils

aboutissent à la conclusion selon laquelle les projets de développement international sont caractérisés par : i) une analyse des besoins défaillante qui affecte directement la durabilité des projets, ii) des gestionnaires peu outillés qui doivent s'adapter dans des conditions difficiles en exerçant un leadership non traditionnel, iii) une reddition de comptes au niveau du bailleur sans l'ONG internationale. Selon eux,

Le travail des ONG se fait toujours à la jonction du monde des bailleurs de fonds, avec ses règles, son vocabulaire, ses intérêts économiques, ses méthodes directement empruntées aux principes du management moderne [...] les ONG acceptent de vivre dans des conditions matérielles minimales, leurs budgets de fonctionnement sont calculés de façon très serrée, leur sécurité est parfois menacée et ils doivent prendre des initiatives et survivre dans l'isolement (Proulx et Brière, 2014. p 261).

Il importe de constater que cette recherche n'est pas élargie aux ONG nationales des pays en développement qui accompagnent les organisations internationales dans la mise en œuvre de leur projet. Ils ont seulement fustigé que la reddition de compte des ONG internationales se fasse sans le partenaire local. Si les conditions de travail avec les bailleurs sont difficiles, qu'en est-il pour les ONG nationales sollicitées par ces organisations internationales? En ce qui concerne la durabilité des projets, cette recherche aboutit à la conclusion selon laquelle, « comment placer les parties prenantes au cœur du processus et avec quels outils? » devrait être une piste pour de nouvelles recherches. C'est justement à cette question que voudrait en partie répondre la présente étude basée sur les ONG nationales prestataires de service, sollicitées par les PTF dans le cadre de la réalisation de leur projet. À quel niveau des étapes de gestion de projet leurs interventions sont indispensables pour mieux réaliser le projet et obtenir des résultats efficaces à impact majeurs. Si les ONG du sud ne sont pas prises en compte dans cette étude de Proulx et Brière (2014) sur le partenariat et la gestion de projet, celle entreprise par Navarro-Flores est quant à elle faite avec la prise en compte de ces organisations.

Avec une approche qualitative, Navarro-Flores (2009) s'est aussi intéressée aux relations de partenariat entre ONG du nord et du sud dans le cadre de la coopération. Elle aboutit à la conclusion selon laquelle les acteurs du nord et du sud construisent leur partenariat sur la base d'un compromis, en consultant, en proposant et négociant, mais en dialogue. Les PTF disposent d'un certain nombre de pouvoirs sur les ONG surtout celles locales des pays du sud. Le pouvoir des bailleurs de fonds sur les ONG est caractérisé par Navarro-Flores (2009) de hiérarchie qui

consiste en une définition des programmes de développement sans la prise en compte des expériences locales et dans ce contexte les ONG sont considérées strictement comme des agences d'exécution des programmes définis par les bailleurs. Pour elle,

La hiérarchie des bailleurs se traduit ainsi par une perte de contrôle sur le contenu des projets présentés, ainsi que par leurs exigences relativement à la gestion et à la planification des projets. Chaque bailleur a ses propres exigences, lesquelles pèsent lourd sur la gestion des ONG. (Navarro-Flores, 2009, p129)

Pour elle, le partenariat exige un engagement de part et d'autre, soudé par des éléments subjectifs tels que la confiance et le respect mutuel, et par des éléments de résultats communs, d'égalité et d'imputabilité partagée. Quel pourraient être les conséquences de ce type de partenariat non seulement sur les projets, mais aussi sur les ONG locales sollicitées pour l'exécution? Aucune réponse à cette interrogation de sa part.

En somme, la revue de la littérature effectuée dans le cadre de cette recherche a permis de cerner les contours et contenus des champs abordés que sont ONG, gestion de projet, partenariat et participation, coopération internationale dans le cadre de l'aide au développement. Il en ressort que les ONG, surtout les nationales, se sont imposées dans le dispositif de la coopération internationale et de l'aide au développement et accompagnent les PTF dans divers projets dont les résultats semblent ne pas combler les attentes. Pour se maintenir dans cet environnement de l'aide internationale, les ONG se professionnalisent avec le concours ou non des partenaires et malgré les maigres moyens humains et matériels dont elles disposent. La gestion de projet quant à elle, revêt différentes approches dont les spécificités ont été exposées. Quelle que soit l'approche, l'implication et la participation des parties prenantes sont indispensables à toutes les étapes et considérées comme facteurs de succès.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE ET PROBLÉMATIQUE

2.1. CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE

Cette recherche sur les partenaires techniques et financiers (PTF) et la gestion de projet avec les ONG locales de prestation de service, fait appel à quatre concepts interdépendants. Il s'agit de gestion de projet, participation, partenariat et parties prenantes décrites dans cette partie avec les différentes relations qui les lient.

2.1.1. Gestion de projet

La littérature scientifique fait état de plusieurs approches en ce qui concerne la gestion de projet. Deux de ces approches ont retenu notre attention dans le cadre de cette recherche à cause du fait que pour l'une, elle cadre le plus avec les pratiques de gestion de projet en cours au Bénin et au niveau des PTF. Pour l'autre, elle constitue un référentiel au niveau mondial appris au cours de notre formation en gestion de projet. Il s'agit de l'approche de management de projet du PMI et celle de gestion de cycle de projet de la Commission européenne.

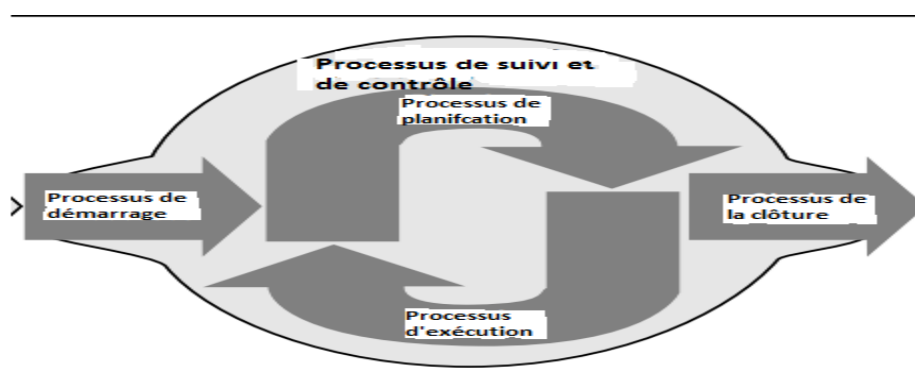
2.1.1.1. Approche de management du PMI

Le management de projet en tant que mode d'action s'est imposé dans les organisations comme une pratique spécifique de gestion principalement avec une association professionnelle appelée *Project Management Institute* (PMI). Celle-ci développe en 1987 un corpus de connaissances appelé "*Project Management Body of Knowledge* (PMBOK)". L'approche se veut être universelle. Elle est présentée comme un cadre d'intervention constitué de cinq (5) groupes de processus (cf. figure 2.1), de dix domaines de connaissances, de quarante-sept processus pour lesquels les outils et techniques à utiliser sont indiqués. Les parties prenantes, pendant longtemps ignorées sont prises en compte comme domaine de connaissance.

La gestion de projet pour le PMI est accomplie par l'application et l'intégration des processus de management de projet groupés en processus de démarrage, de planification, d'exécution, de surveillance et de clôture. Elle comprend les points suivants: i) déterminer les exigences; ii) définir des objectifs clairs et réalisables; iii) équilibrer les exigences concurrentes de qualité, de contenu, de délai et de coût; iv) adapter les spécifications, les plans et l'approche aux différentes préoccupations et attentes des diverses parties prenantes (PMBOK4, 2008).

Figure 2.1

Groupes de processus selon l'approche PMI



Source : adapté de PMI, 2013 : p50

2.1.1.2. Approche de gestion du cycle de projet de la Commission européenne

Adoptée depuis 1992 par l'Union européenne, l'approche de gestion du cycle de projet (GCP) est un ensemble d'outils de conception et de gestion de projet basés sur l'approche-cadre logique (Bolivar, 2008). L'approche du cadre logique (ACL) considérée comme base de la GCP est une technique de planification, de gestion et d'évaluation des programmes et projets mise au point par les Américains à la fin des années 60. Il a été conçu pour trouver une solution à trois principaux problèmes rencontrés en gestion de projet que sont: i) la planification était trop vague, sans objectif clairement défini qui aurait pu être utilisé pour contrôler et évaluer la réussite (ou l'échec) d'un projet; ii) les responsabilités en matière de gestion n'étaient pas claires; et iii) l'évaluation était souvent une pratique conflictuelle, car il n'existait pas de commun accord, quant au but réellement visé par le projet. (Commission européenne, 2001).

L'ACL s'opérationnalise en deux étapes que sont : l'analyse et la planification. L'analyse commence par celle des parties prenantes ou on identifie et on caractérise les principales parties prenantes et évalue leur capacité, ensuite l'analyse des problèmes, des objectifs et des stratégies. La planification consiste à élaborer le cadre logique, l'échéancier, et la définition des coûts. Selon Giovalucchi et de Sardan (2009), le cadre logique est une technique de rationalisation de l'action publique centrée sur la planification par objectifs. Ces derniers estiment que cet outil privilégie une perspective purement gestionnaire et ignore entre autres le rôle des acteurs. La commission

européenne reconnaît aussi que l'approche du cadre logique ne saurait remplacer l'expérience et le jugement professionnels, et doit être complétée par d'autres outils spécifiques (comme l'analyse économique et financière et l'évaluation de l'impact environnemental) ainsi que par le recours à des techniques de travail favorisant la participation effective des parties prenantes. Le cadre logique est ainsi devenu une des techniques clés de la culture professionnelle cosmopolite des agences et institutions de développement, au-delà des frontières, des statuts, et des secteurs d'intervention (Giovalucchi et Sardan, 2009). Il est utilisé depuis lors par de nombreuses organisations de développement (USAID, Europe, AID, GIZ, DFID, DANIDA, AFD, ACDI...) ¹². L'utilisation des différentes approches et outils de gestion de projet donne aujourd'hui des résultats plus ou moins mitigés surtout en ce qui concerne les projets de développement.

En somme, l'approche du cadre logique développée ci-dessus exige une démarche participative avec une bonne implication des bénéficiaires et autres acteurs pour susciter des projets *bottom up*. Celle du PMI affirme l'importance des parties prenantes. Ces dernières occupent une place de choix et sont analysées à la première étape de chaque approche. Une telle analyse permet d'identifier toutes les parties susceptibles d'être affectées, de façon positive ou négative, par le projet et la manière dont elles seront affectées. La participation des parties prenantes dans chacune des phases du cycle de vie du projet est fortement recommandée dans l'approche et favoriserait les chances de succès des projets. Mais que signifie le concept participation recommandé dans la plupart des projets de développement? Comment s'articule-t-il et quelles en sont les exigences.

2.1.2. Démarche ou approche participative

Selon Slocum (2006), l'approche participative préconise une implication active du public aux processus décisionnels. Le public concerné peut regrouper les parties prenantes d'un projet ou d'une politique. Il reconnaît trois (3) types de participation dans les processus décisionnels que sont la participation à la planification, la participation à la mise en œuvre et la participation à l'évaluation. ¹³ Pimbert et Pretty, (1995) ont une autre catégorisation et ont abouti à six types (cf. tableau 2.1) avec lesquels le degré de participation est véritablement élevé de la participation passive à l'auto mobilisation en passant par les 4 autres.

¹² Voir <http://www.eval.fr/Pages/cadrelogique.aspx>

¹³ Voir http://www.kbs-frb.be/uploadedfiles/kbs-frb/files/fr/pub_1600_methodesparticipatives.pdf

Tableau 2.1
Typologies de participation

Typologies	Composantes
Participation passive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les personnes sont avisées de ce qui a déjà été fait et de ce qui va être fait ▪ Invitation unilatérale de l'institution
Participation dans la divulgation de l'information	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les citoyens répondent aux questionnaires des institutions. Les citoyens n'ont pas l'opportunité d'influencer le processus.
Participation par consultation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation à travers des consultations et les agences écoutent les opinions des populations et définissent les problèmes et les solutions ▪ Les agences peuvent modifier les solutions en intégrant les préoccupations de citoyens, mais ils ne sont pas obligés de le faire.
Participation par incitations matérielles	Participation par la donation de ressources (ex. travail) en échange de nourriture, d'argent ou autre incitation matérielle.
Participation fonctionnelle	Participation par la formation de groupes pour discuter des objectifs prédéterminés. Cette implication n'est normalement pas faite au début de la planification.
Participation interactive	Participation par l'analyse, des différents acteurs, qui mène à des plans d'action ainsi qu'à la formation de nouveaux groupes locaux ou au renforcement de groupes déjà existants.
Auto-mobilisation	Citoyens prennent leurs propres initiatives indépendamment des agences pour changer les systèmes.

Source : Inspiré de Pimbert et Pretty, (1995), p. 31

Pour ce qui concerne de façon spécifique les projets de développement, Dumas (1983) estime que le rôle des agents extérieurs sera certainement plus important en ce qui concerne le montage et l'évaluation des projets, où prédominent les aspects techniques (études des incidences, montage technique et financier). Il évoque la participation non seulement des populations bénéficiaires, mais aussi des autres parties prenantes comme les ONG agences d'exécution à différentes étapes du projet résumé dans le tableau 2.2.

Tableau 2.2
Participation des parties prenantes aux étapes de gestion de projet

Étapes	Participation des populations concernées	Rôle des agents extérieurs (pouvoirs publics, experts)
Conception	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de conscience • Identification et inventaire des besoins • Mise en évidence des priorités et adaptation du projet aux besoins • Mise en place d'un cadre institutionnel (organes de la participation) et détermination des responsabilités • Recherche des moyens (main-d'œuvre, matériel, financement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Information • Concertation • Études préliminaires et études des incidences du projet. • Participation éventuelle • Études techniques (montage technique et financier)
Réalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du chantier (préparatifs construction) • Fourniture de main-d'œuvre et de matériaux • Exécution du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Assistance technique • Formation de la main-d'œuvre, mobilisations des ressources et fourniture de matériaux • Assistance technique et contrôle de la réalisation
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du projet • Maintenance du projet (fonctionnement et entretien) • Exploitation du projet (organisation des utilisateurs et participation aux avantages et aux charges) 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation ex post • Assistance technique • Suivi du projet

Source : Dumas (1983, p. 523)

Prenant en compte tout le développement ci-dessus relatif au concept de participation, celui-ci peut être défini de notre point de vue dans le cadre des projets avec les ONG comme :

- **Un processus** dans lequel les parties prenantes conseillent le promoteur de projet parce qu'ayant une bonne connaissance de leur milieu et de ses caractéristiques. Elles doivent être donc bien consultées pour donner de bons conseils pour le développement de leur milieu et leur propre développement.
- **Un cadre** permettant un renforcement des capacités des parties prenantes sur des aspects de leur milieu qu'elles ignoraient, et sur le projet. Chaque projet doit être une occasion d'apprentissage et la participation des parties prenantes ne devrait pas se limiter aux bénéficiaires, mais aussi aux agences d'exécution.
- **Une occasion** pour donner un certain pouvoir aux parties prenantes pour la prise de décisions pouvant permettre d'agir sur leur milieu pour le développement sur la base d'un partenariat gagnant-gagnant et durable.

2.1.3. Partenariat

2.1.3.1. Clarification des concepts partenariat et éléments de typologie

La notion de partenariat est récente. Elle prend une place de plus en plus importante dans la littérature sur le développement, et plus particulièrement celle sur le développement local. (Gagnon et Klein, 1991). Pour Tremblay (2003, p.194),

Le partenariat est une relation équitable établie entre plusieurs parties ayant chacune sa mission propre en vue de travailler en étroite collaboration à la réalisation d'un objectif commun. Cela suppose une définition claire des rôles et des responsabilités des partenaires, le partage d'un minimum de valeurs communes sur lesquelles vont s'appuyer les actions et un bénéfice retiré par chacun des partenaires en contrepartie de ses contributions (voir Henripin, 1994) .

Franck et Smith (2000, p. 5) abondent dans le même sens et définissent le partenariat comme étant :

Une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour faire quelque chose ensemble. Les partenariats concernent les gens qui travaillent ensemble dans une relation qui leur procure des avantages communs et qui leur permet de faire ensemble des choses qu'ils ne pourraient accomplir seuls.

Plusieurs types de partenariat sont de nos jours développés dans différents domaines et secteurs pour atteindre différents objectifs. Tremblay (2003) rapporte différentes typologies en ce référent aux études de Landry (1994) et Kernaghan (1993). Landry (1994), situe le partenariat sur une échelle à huit degrés qui va du plus informel au plus structuré allant de l'information mutuelle à la fusion en passant par la consultation, la coordination, la concertation, la coopération, le partenariat et la cogestion. Sur la base de la définition de Henripin (1994), il identifie trois grands types de partenariat selon l'étroitesse de relation établie entre les organismes impliqués : i) le partenariat de service, ii) le partenariat de réciprocité, iii) le partenariat associatif. Kernaghan (1993) propose une typologie fondée sur le degré de partage du pouvoir et distingue le partenariat collaboratif ou *collaborative partnership* (implication des partenaires dans le processus décisionnel), le partenariat opérationnel ou *operational partnership* (partenariat limité au partage du travail et le partenariat contributif ou *contributory partnership* (contribution d'un partenaire sans implication opérationnelle), partenariat consultatif ou *consultative partnership* (conseils prodigués par l'un des partenaires). Cattin et Schreiber (2002) identifient quatre autres

types de partenariats dont le dénominateur commun est l'échange de compétences techniques. Il s'agit de : *i)* du partenariat socio-politique, *ii)* le partenariat religieux, *iii)* le partenariat humanitaire et *iv)* le partenariat technique. Ce dernier est considéré aussi comme partenariat « utilitaire » et les deux partenaires sont avant tout des organisations pourvoyeuses de compétences et de prestations techniques dans différents secteurs d'activité professionnelle. L'appui technique et la formation professionnelle sont donc les éléments essentiels de ce type de partenariat. Ils sont orientés de façon ciblée vers un groupe de population bien déterminé. Dans le cadre de la coopération pour le développement et surtout en ce qui concerne la lutte contre la pauvreté, des partenariats sont noués entre les PTF et les ONG. Quels en sont les processus?

2.1.3.2. Processus et formes de partenariat des PTF

Suite à une décision de création de partenariat, le processus suivant en trois étapes est recommandé par Franck et Smith (2000) pour des partenariats efficaces.

Élaboration initiale : Cette étape consiste à élaborer les paramètres du partenariat. Les résultats visés à la fin de ce stade sont : *i)* une vision du partenariat, *ii)* des buts concrets, *iii)* l'identification des membres du partenariat qui se sont engagés formellement à créer le partenariat, *iv)* une compréhension claire des répercussions juridiques de la création d'un partenariat.

Réaliser le partenariat : Il s'agit des sous-étapes nécessaires à suivre pour mettre en œuvre le partenariat. Ce stade du processus de partenariat fait passer le partenariat de la théorie à la pratique. Quatre résultats sont attendus du processus : *i)* des plans d'action clairs concernant chaque but du partenariat; *ii)* l'établissement des ressources disponibles pour le partenariat et la façon dont elles seront utilisées; *iii)* une compréhension claire du rôle et des responsabilités de chaque membre du partenariat; *iv)* une stratégie permettant de mettre en valeur les capacités du partenariat.

Évaluation et établissement des orientations futures : Elle consiste à voir les activités actuelles, envisager le futur et prendre des décisions au sujet de l'avenir du partenariat. Quatre résultats sont attendus à la fin de ce processus : *i)* un sentiment clair des réussites et des échecs; *ii)* un processus convenu de partage des réussites et de reconnaissance des échecs; *iii)* une compréhension des orientations que visera le partenariat à l'avenir; *iv)* un engagement à réviser et (ou) renouveler le partenariat et à parvenir à une conclusion.

La société civile et précisément les ONG ont pris une part importante dans les projets de développement mise en œuvre par les partenaires au développement ces dernières décennies dans le cadre de la coopération. Ce partenariat dans son opérationnalisation peut prendre plusieurs formes. Gabas (2009) rapporte en ce qui concerne la coopération allemande, différentes formes de partenariat avec les ONG que sont :

- Le financement : la pratique du financement consiste à confier une somme d'argent à une ONG afin qu'elle puisse mettre en place elle-même un projet. L'ONG répond le plus souvent à un appel d'offres du bailleur en soumettant un projet à son approbation. Elle est alors responsable de l'identification et de la mise en œuvre du projet.
- L'appui technique : le bailleur de fonds peut apporter un conseil afin d'aider à la mise en œuvre du projet sans s'immiscer dans la conduite.
- Le renforcement de capacités: il comprend l'ensemble des actions qui visent à augmenter les capacités organisationnelles ou institutionnelles des ONG. Cette forme de coopération est avant tout destinée aux ONG du Sud. L'aide n'est pas seulement matérielle, elle est souvent accompagnée d'une formation.
- La consultation: les bailleurs de fonds sollicitent l'avis des ONG à différents stades des projets, mais cet avis n'est pas nécessairement pris en compte.
- La concertation: l'avis des ONG est sollicité dans le cadre d'un processus formel et il est pris en compte au moins partiellement

En gestion de projet et surtout dans le cadre des activités des PTF le bon partenariat est basé sur l'analyse des parties prenantes. Après cette analyse, une gestion de celle-ci se fait pendant le projet.

2.1.4. Gestion des parties prenantes

Le management des parties prenantes du projet est le nouveau domaine de connaissance ajouté au référentiel du guide du corpus des connaissances en management de projet du PMI, avec la parution de la cinquième édition (2013). Selon Cadieux (2013), cette évolution dans la reconnaissance du caractère distinct de la gestion des parties prenantes dans un projet aura milité en faveur d'un nouveau domaine de connaissances. Quatre processus devront être selon lui entrepris lors des différentes étapes du projet : i) identifier les parties prenantes à l'étape de démarrage, ii) planifier le management des parties prenantes à l'étape de planification, iii) gérer l'engagement des parties prenantes pendant l'exécution, iv) maîtriser l'engagement des parties prenantes lors de la phase de surveillance et de maîtrise.

L'analyse des parties prenantes est la première étape d'analyse dans le cadre de l'approche du cadre logique (Commission européenne, 2004) et étroitement liée à l'analyse des problèmes. Elle permet d'analyser le pouvoir et l'influence de chaque partie prenante vis-à-vis du projet. Les principales démarches de l'analyse des parties prenantes préconisées par la Commission européenne (2004) sont plus intéressantes et pourront permettre d'associer avec les ONG locales partenaires des PTF une collaboration efficace et durable. Il s'agit de: i) identifier le problème ou «l'opportunité» de développement à considérer, ii) identifier tous les groupes pour qui le projet (éventuel) présente un intérêt significatif, iii) examiner leurs rôles respectifs, leurs différents intérêts, leur pouvoir et leur capacité à participer (forces et faiblesses), iv) estimer le degré de collaboration ou conflit entre les différents groupes, v) intégrer les résultats de l'analyse à l'élaboration du projet avec entre autres comme objectifs l'encouragement de l'appropriation et la participation des parties prenantes.

En somme, les concepts de gestion de projet, participation, partenariat et parties prenantes sont abordés et clarifiés ici comme concept clé dans le cadre de la recherche sur le thème « Partenaires techniques et financiers (PTF) et gestion de projet de lutte contre la pauvreté au Bénin : Quelles approches pour une meilleure participation des ONG locales de prestation de service ». Les éléments de justification de ce choix c'est-à-dire la motivation et notre intérêt pour le sujet, la pertinence scientifique et la pertinence sociale du sujet sont abordés dans la partie suivante intitulée problématique de recherche.

2.2. PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

2.2.1. Justification du choix du sujet

2.2.1.1. Projets objets de partenariat avec les PTF

Les projets pris en compte dans le cadre de la présente recherche sont ceux montés et exécutés par les partenaires techniques et financiers (PTF) eux-mêmes au Bénin. Les PTF dont on parle ici regroupent des institutions nationales et étrangères intervenant au Bénin. Il s'agit des partenaires bilatéraux, des agences des Nations Unies, les agences intergouvernementales et les ONG internationales. Ils se concertent périodiquement entre eux et avec l'État en vue de coordonner les activités de développement et interviennent comme bailleurs ou à travers les projets. Les PTF s'engagent sur le terrain à faire en sorte que leurs interventions soient alignées sur les besoins de développement et de financement identifiés à partir des travaux de planification et de programmation à moyen et long terme du Bénin. Leur appui est très déterminant dans la conception et la mise en œuvre des politiques de développement. Ils œuvrent de façon partenariale avec l'État, les ONG nationales et les populations bénéficiaires des actions de lutte contre la pauvreté à travers des projets. Leur collaboration avec les ONG locales pour la réalisation des projets se fait de plusieurs manières dont les appels à compétition. Mais quels types de projets réalisent les ONG locales avec les PTF et quelles en sont les exigences?

La plupart des PTF sollicitent les ONG locales pour la réalisation des projets mous dans le cadre des initiatives devant conduire à la réduction de la pauvreté. De quels projets parle-t-on ici? Il ne s'agit pas des actions de construction des routes, des points d'eau, de réalisation des travaux de génie où les normes et spécifications techniques sont définies à l'avance et doivent être respectées afin de garantir la qualité des livrables si les ressources matérielles, financières et humaines sont disponibles. Ces types de réalisation relèvent de la compétence des entreprises assistées par des bureaux d'études. Les actions réalisées par les ONG dans le cadre du projet des PTF nécessitent un dialogue avec les populations locales, la prise en compte des réalités et de la culture locale, la participation des populations bénéficiaires, la définition de stratégies endogènes pour la mobilisation des contributions au projet. La majorité de ces projets s'inscrivent dans une perspective de lutte contre la pauvreté et la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD).

La lutte contre la pauvreté demeure de nos jours une préoccupation mondiale. Plusieurs initiatives sont mises en œuvre. Après l'élaboration et la mise en œuvre des documents de stratégies pour la réduction de la pauvreté (DSRP), fut l'avènement des OMD. Ces derniers ont été adoptés en 2000, dans le cadre du Sommet du Millénaire réunissant l'ensemble des chefs d'État et de gouvernement au siège des Nations Unies. Dans la Déclaration adoptée¹⁴, un attachement aux valeurs fondamentales de liberté, d'égalité, de tolérance, de respect de la nature et de partage des responsabilités est spécifié. Les OMD se focalisent sur les aspects sociaux du développement et sont libellés comme suit : i) réduire l'extrême pauvreté et la faim; ii) assurer l'éducation primaire à tous; iii) promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes; iv) réduire la mortalité infantile; v) améliorer la santé maternelle; vi) combattre le VIH/SIDA et le paludisme, vii) assurer un environnement humain durable; viii) construire un partenariat mondial pour le développement.

Les OMD ont été un précieux outil de progrès pour certaines questions clés de développement comme la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim, ou l'amélioration de la santé et de l'accès à l'eau potable. Pour les Nations Unies, les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ont été jusqu'à présent l'effort mondial le plus réussi pour lutter contre la pauvreté¹⁵. Leur nombre limité et leur simplicité en ont fait un bel instrument de communication et de mobilisation de tous (politiques, société civile, partenaires au développement), au point qu'ils ont fini par donner forme à des partenariats et à des projets exécutés avec le concours des ONG locales intervenant comme des agences d'exécution.

2.2.1.2. Partenariat et facteurs de succès des projets

Ika (2007) nous apprend que l'échec des politiques publiques et des projets a amené la plupart des gouvernements des pays en développement d'Afrique à changer de stratégie d'interventions pour la lutte contre la pauvreté afin d'offrir des services de proximité aux populations. Plusieurs partenaires techniques et financiers (PTF) ont recours aux organisations non gouvernementales locales (ONG) pour qu'elles interviennent auprès des populations pour la conception et la mise en œuvre des projets de développement, suite aux échecs des pouvoirs

¹⁴ Voir Déclaration du Millénaire, <http://www.un.org/french/millenaire/ares552f.htm>

¹⁵ Objectifs du Millénaire pour le Développement, Rapport 2013, Nations Unies
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/MDG/french/MDG_report_French_2013.pdf

publics. Les projets sont désormais conçus et mis en œuvre avec le concours des ONG locales considérées comme des intermédiaires entre l'État et les populations. Selon Le Naelou (2004), le recours croissant aux ONG dans les milieux de l'aide et du développement est associé à l'invocation rituelle d'une société civile présentée comme remède aux maux de la planète. Les PTF font désormais confiance à ces organismes de développement et les impliquent comme parties prenantes importantes et même incontournables dans la gestion des projets de lutte contre la pauvreté. Cette situation a engendré la professionnalisation de bon nombre d'organisations locales devenues ONG de prestation de service ou d'intermédiation sociale. Cette expertise locale reconnue par l'État et les PTF a accru la sollicitation des ONG locales dans plusieurs secteurs de développement pour des actions de lutte contre la pauvreté. Elles doivent dorénavant exécuter des contrats pour la mise en œuvre des projets des PTF avec des contraintes de spécifications techniques, de ressources financières et de délais, et tout ceci dans une démarche participative où la place et le rôle des bénéficiaires des projets sont déterminants pour la production des livrables.

Selon l'ACDI (2000), le partenariat est un facteur de succès des projets et renvoie à la question suivante : la responsabilité au regard de l'atteinte des résultats des projets est-elle assumée conjointement? La réponse à cette interrogation passe selon l'ACDI par les quatre conditions que sont : i) la participation directe des partenaires locaux et des bénéficiaires - notamment des femmes - à la conception, à l'exécution et au suivi/à l'évaluation du projet; ii) une définition claire, la compréhension et l'acceptation des rôles et responsabilités des participants au projet; iii) les partenaires dans la gestion du projet ont les pouvoirs et les outils nécessaires pour prendre des décisions et les appliquer; iv) création de nouveaux partenariats propres à faciliter l'atteinte des résultats escomptés.

Comment les ONG locales sont considérées comme partenaire d'exécution, fournisseurs ou prestataires de service dans le cadre des projets de développement exécutés par les PTF? Quel est leur degré d'implication aux différentes étapes recommandée par l'ACDI? Ont-elles les pouvoirs, les moyens et les outils nécessaires pour prendre des décisions et exécuter convenablement les projets? Voilà bon nombre d'interrogations non encore abordées et auxquelles voudrait contribuer cette recherche basée sur la MJCD, une ONG locale régulièrement sollicitée par les PTF.

Ika (2005) suggère que partenariat et participation sont des facteurs de succès des projets de développement et que la participation des parties prenantes doit être directe et significative à l'effort de conception, de planification, d'exécution, de suivi et évaluation du projet. Adopter une méthode participative et travailler en partenariat avec les parties prenantes que sont les agences d'exécution, partenaire local du pays en développement, aux projets d'aide est selon lui un souci constant dans les agences d'aide. Aussi, l'accord de Cotonou signé en 2000¹⁶, prévoit la participation des acteurs non étatiques à tous les niveaux du processus de développement depuis la définition des politiques jusqu'à la mise en œuvre des programmes et projets. Ces recommandations rencontrent une certaine insuffisance dans leurs applications surtout quand les PTF ont recours aux ONG locales après appels à compétition dans le cadre de leur projet. La participation des acteurs, aussi importants comme les ONG à la conception ou à la planification des projets, est négligée. Que donne alors comme résultat le partenariat mis en place dans ces conditions avec les ONG locales?

2.2.1.3. ONG locales et gestion de projet : les pratiques des PTF

Au Bénin, le constat est que la participation des ONG locales de prestation de service est restée très réduite tant dans le dialogue politique que dans la mise en œuvre des projets¹⁷. La gestion des projets dans les ONG locales est opérationnalisée de différentes manières. Les situations souvent observées sont entre autres : i) le projet est initié par l'ONG locale et exécuté, suite à un financement d'un PTF, ii) le projet est initié par l'ONG locale et le PTF, et exécuté conjointement avec le financement de ce dernier; iii) l'ONG est sollicitée par le PTF suite à un appel à compétition pour l'exécution d'un projet initié sans sa participation et avec la triple contrainte Livrables - Délais - Coût. Bon nombre de projets exécutés par les ONG locales seraient dans ce cas et s'assimilent au dernier type de projet sur les trois, reconnus par Boterf et Lessard (1986)¹⁸ appelé projet du partenaire institutionnel. Dans leur définition de la notion de projet, ils reconnaissent: i) le projet commun de coopération, ii) le projet de la société consultante et iii) le projet du partenaire institutionnel.

¹⁶ Accord qui régit la coopération entre l'union européenne et les États Afrique Caraïbe Pacifique (ACP)

¹⁷ Rapport État des lieux de la société civile au Bénin et orientation pour le renforcement de ses capacités.

¹⁸ Boterf et Lessard (1986) Ingénierie des projets de développement, gestion participative et développement institutionnel.

Dans le cadre du projet du partenaire institutionnel, les ONG locales sont sollicitées au Bénin, comme prestataire de service pour aider à l'exécution de différents projets initiés au niveau des PTF. Le management des parties prenantes est le dixième domaine de connaissance dont il faut tenir compte selon le PMBOK. L'identification et l'implication des parties prenantes sont recommandées dans les processus de démarrage. Leur prise en compte et l'analyse de leurs pouvoirs et intérêts concourent à la réussite des projets avec des livrables à grands impacts. L'étape de démarrage se réalise au niveau des PTF voulant exécuter eux-mêmes leur projet sans une implication du principal acteur (ONG locale), de qui dépendent en grande partie les résultats. La démarche participative dans laquelle l'implication et la participation des parties prenantes sont fortement recommandées - car considéré comme gage de la qualité des résultats immédiats des projets et de la pérennisation - est souvent occultée pour les projets réalisés avec des partenaires locaux suite aux appels à compétition. Les ONG locales considérées comme agences d'exécution ne sont ni associées à la conception ni à la planification du projet, mais interviennent comme prestataires seulement pour l'exécution suite à leur adjudication.

Les résultats produits par celles-ci (les livrables) seraient cependant satisfaisants et gages de pérennisation, aussi bien pour les partenaires que pour l'État et surtout pour des projets pour lesquels leur implication et leur participation sont déterminantes à première vue, et à toutes les étapes, pour l'obtention des résultats ou la production des livrables de qualité. Autrement dit, les ONG prestataires de service ne sont pas impliquées à toutes les étapes du processus de gestion des projets des PTF, mais produisent des livrables avec des contraintes méthodologiques qui contribuent aux résultats des projets. Il semble donc avoir une contradiction entre la démarche participative exigeant l'implication des parties prenantes clés aux différentes étapes des projets et l'approche actuelle de certains PTF consistant à recourir aux agences d'exécution suite à des appels à compétition après le montage et la planification des projets. En d'autres termes, la démarche participative et les facteurs de succès ne semblent pas être opérationnalisés dans le cadre de certains projets réalisés au Bénin avec le concours des ONG locales comme parties prenantes. Cette situation a suscité de notre part une série de questionnement que la présente recherche se propose d'investiguer.

Quels types de projets réalisent les PTF dans ces conditions? Qu'est-ce qu'une ONG locale? Constitue-t-elle une partie prenante importante pour ces projets des PTF? Pourquoi les PTF ont-elles recours à elles dans le cadre de leur projet? Quels mandats leur confie-t-on? Les mandats nécessitent-ils ou non leur implication au démarrage? Comment réalisent-elles ces mandats? Quelles difficultés rencontrent-elles lors de la réalisation des mandats? Ces difficultés impactent-elles les résultats obtenus et leur viabilité? S'approprient-elles les projets et les stratégies? Pourquoi ne sont-elles pas impliquées au démarrage? Est-il pertinent de les impliquer? Si oui, pourquoi et comment? Cette série d'interrogations nous a amenés à formuler une question de recherche assortie d'objectifs.

2.2.1.4. Questions et objectifs de recherche

L'approche de partenariat développée par les PTF et consistant à impliquer les ONG nationales aux différents projets de lutte contre la pauvreté par appel à compétition à la phase d'exécution a suscité à notre niveau un questionnement. Comment les ONG locales vivent-elles ce partenariat et obtiennent les résultats attendus sans être impliquées au démarrage des projets comme le recommande l'approche participative, en tant que partie prenante importante? De cette situation, une question générale en lien avec l'approche participative a émergé et est présentée comme suit :

« La stratégie des PTF consistant à recourir aux ONG locales de prestation de service, à la phase d'exécution des projets de lutte contre la pauvreté au Bénin, permet-elle une appropriation des projets et la viabilité des organisations pour la production des livrables? »

Le thème PTF et gestion de projet de lutte contre la pauvreté au Bénin : Quelles approches pour une meilleure participation des ONG locales de prestation de service '' se veut une étude pour répondre à cette question. Le but poursuivi est de comprendre comment les ONG locales s'approprient les projets des PTF sans être impliquées à la conception et à la planification desdits projets. Elle sera faite avec la participation d'une ONG locale offrant des services de prestataire aux PTF depuis plus de 20 ans (MJCD-ONG), pour une réponse adéquate à trois (3) questionnements spécifiques avec les objectifs suivants résumés dans le tableau 2.3

Tableaux 2.3**Questions et objectifs de recherche**

Questions spécifiques	Objectifs poursuivis
Quel mandat confit-on aux ONG prestataires comme la MJCD dans le cadre des projets de développement exécutés par les PTF?	Décrire les prestations réalisées par les ONG locales dans le cadre des projets des PTF et leur mode de définition.
Comment est-ce que l'approche de partenariat consistant à recourir aux ONG locales pour l'exécution des projets initiés par les PTF est vécue au niveau de la MJCD?	Comprendre les difficultés, les contraintes et les conséquences de l'approche de partenariat des PTF pour les ONG locales dans le cadre de la réalisation des prestations.
Comment perçoit-on l'implication des ONG locales de prestation aux différentes étapes de gestion de projet de développement au niveau des PTF?	Sonder la pertinence d'une éventuelle participation des ONG prestataires aux étapes de gestion de projet des PTF et les raisons qui pourraient la justifier.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1. APPROCHE GÉNÉRALE DE RECHERCHE

3.1.1. Positionnement épistémologique

La multiplicité des paradigmes et la diversité des méthodes imposent que tout chercheur précise sa posture épistémologique, c'est-à-dire qu'il fixe le public et les autres chercheurs sous quel prisme sous quel angle il aborde un sujet, quelles méthodes il utilise afin d'être innovant, de légitimer et de valider sa recherche et ses produits. La posture épistémologique apparaît ici comme un choix que le chercheur opère pour limiter rigoureusement son champ de recherche et donner plus de visibilité à celle-ci. Le chercheur doit préciser sa posture épistémologique pour les raisons suivantes : i) contrôler la démarche de recherche (le chercheur lui-même), ii) accroître la légitimité et la validité et de la connaissance issue de la recherche, iii) lui conférer un caractère cumulable (inférence), iv) prouver la scientificité de ses énoncés, v) permettre de bien construire l'objet de la recherche, vi) permettre une réfutabilité objective, vii) se positionner clairement sur le champ de la science. Nos recherches ont conduit à distinguer trois grands courants épistémologiques présentés sommairement dans le tableau 3.1, à savoir : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Tableau 3.1
Principales postures épistémologiques de recherche

Caractéristiques	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation sujet Objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Objectifs de recherche	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Donner à voir une réalité élaborée par le chercheur
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité, convenance par rapport à un projet

Source : Allard-Poési et Marechal (1999, p. 40)

La posture épistémologique privilégiée dans le cadre de cette étude est l'interprétativisme au vu de l'objectif global de la recherche qui est de comprendre comment les ONG locales s'approprient les projets des PTF sans être impliquées au début du processus. Notre démarche est fondée sur la compréhension des représentations ou perceptions que les différents acteurs rencontrés ont de la gestion des projets de lutte contre la pauvreté avec des agences d'exécution. Elle s'inscrit dans une démarche qualitative et se justifie par le caractère éminemment participatif des processus qui caractérisent les types de projets ciblés.

3.1.2. Type de recherche

Le type d'investigation retenu ici est la recherche non expérimentale qui se réalisera à travers une étude sur le terrain. Il s'agit d'une recherche exploratoire qui consiste à décrire, nommer ou caractériser un phénomène, une situation ou un événement. Elle est basée sur l'approche inductive. Selon Blais et Martineau (2006, p 5) l'induction est définie comme un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général. Il estime que l'analyse inductive générale se définit comme un ensemble de procédures systématiques guidées par les objectifs de recherche et permettant de traiter des données qualitatives. Les objectifs se résument selon eux en trois points et présentés comme suit : i) condenser des données brutes dans un format résumé, ii) établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant de l'analyse des données brutes et iii) développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes. L'approche inductive est régie par six (6) principes fondamentaux définis par Thomas (2006) et rapportés par Blais et Martineau (2006) et qui nous ont guidés dans notre démarche :

- l'analyse des données doit être guidée par les objectifs ou les questions de recherche,
- l'analyse se fait en prenant soin de lire les données brutes et de les interpréter,
- les résultats proviennent directement de l'analyse des données brutes et non pas à partir de « réponses souhaitées » par le chercheur.
- l'objectif principal de l'analyse inductive est de développer des catégories à partir des données brutes pour les intégrer dans un cadre de référence ou un modèle.
- les résultats proviennent des multiples interprétations du chercheur qui est responsable du codage des données.
- la confiance dans les critères de rigueur des résultats peut être évaluée en utilisant des techniques similaires à celle qui est employée avec d'autres types d'analyse.

La collecte des données a été faite en s'appuyant sur des entretiens, des observations et de la documentation. Les informations sont collectées sur les caractéristiques d'une population particulière (les PTF), leurs expériences en matière de gestion de partenariat et de projet, et présentées sous forme de mots, d'énoncés descriptifs de relations entre les variables.

3.1.3. Démarche méthodologique

La démarche méthodologique suivie dans le cadre de cette investigation est qualitative au vu de la question de recherche. C'est une démarche dont les méthodes s'appuient généralement sur l'analyse de données narratives ou de comportements observables (Duhaime et Landry, 1995). La recherche qualitative se caractérise selon Dumez (2011) par une visée compréhensive, qui se donne pour objectif de comprendre l'action dans un contexte ou en situation. Son objectivité repose sur de multiples sources de preuve que sont entre autres les observations directes, les interviews, les documents et l'observation participante. L'interprétation des données peut prendre plusieurs formes et repose généralement sur le jugement personnel du chercheur. Elle consiste généralement en une analyse souple et inductive où l'on cherche à comprendre les phénomènes en leur donnant un sens avec l'observation d'un nombre restreint de sujets (Duhaime et Landry, 1995).

L'approche qualitative a été retenue parce qu'elle est préconisée pour les recherches dont la visée est l'élaboration d'un modèle théorique, selon Mongeau (2008) cité par Lemaire (2010). Elle nous a permis de partir d'une situation concrète comportant un phénomène particulier que nous ambitionnons de comprendre. Il a été question pour nous de ressortir les forces et les faiblesses de la stratégie, consistant en une implication des ONG partenaires d'exécution dans le dispositif de gestion des projets des PTF et d'attirer l'attention sur l'importance du phénomène afin que la réflexion soit poursuivie pour renforcer les forces identifiées, et atténuer les faiblesses pour une bonne formulation et réalisation des projets de développement est notre visée. Les données à traiter étant non chiffrées et donc difficiles à quantifier, l'approche qualitative était, par conséquent, de mise pour le traitement de ce type de données.

3.2. COLLECTE DES DONNÉES

3. 2.1. Zone d'étude et ONG nationale ciblée

Le territoire géographique couvert par cette recherche est le Bénin. Les investigations sont portées sur une organisation non gouvernementale dénommée Mutuelle de Jeunes Chrétien pour le Développement (MJCD-ONG).

3.2.1.1. Présentation du Bénin

Le Bénin est un pays situé en Afrique de l'ouest. Il couvre une superficie de 114.763 km² avec une population de 9.983.884 habitants en 2013¹⁹. Il est limité au nord par le Niger et au sud par l'océan atlantique au sud (voir figure 3.1) à l'ouest par le Togo à l'ouest et à l'est par le Nigéria. Des réformes économiques et structurelles importantes lui ont permis de maintenir une croissance au cours de la décennie écoulée avec le soutien du FMI et de la Banque mondiale. Néanmoins, la pauvreté demeure très répandue et l'économie, non diversifiée, reste vulnérable aux chocs exogènes.

Figure 3.1
Le Bénin dans le monde



Source : http://www.euratlas.net/geography/world/countries/fr_benin.html

¹⁹ <http://www.insae-bj.org/>

Le Bénin est ouvert sur le golfe de Guinée, par le port autonome de Cotonou (PAC). Ce port est la porte maritime de trois pays enclavés de l'*hinterland* que sont le Niger, le Burkina Faso et le Mali. Ces trois pays représentent l'équivalent d'un tiers du marché des exportations du Bénin. Le pays est également un producteur de coton, activité ayant connu de très grosses difficultés ces dernières années. Le Bénin dispose aussi d'atouts touristiques, géographiques et culturels, non négligeables, quoiqu'encore peu développés : plages et villages lacustres au sud, parcs animaliers au nord, haut lieu de l'esclavage et berceau du vaudou. Beaucoup de partenaires au développement soutiennent le Bénin dans ses efforts pour la réduction de la pauvreté et la réalisation des OMD avec le concours et la contribution des ONG nationales comme la Mutuelle de Jeunes Chrétiens pour le Développement (MJCD-ONG).

3.2.1.2. ONG nationale choisie pour la recherche: MJCD-ONG

La Mutuelle de Jeunes Chrétiens pour le Développement (MJCD) est une organisation laïque créée en 1993. Le but de l'ONG est de contribuer à l'insertion socio-économique et l'harmonisation des conditions de vie des jeunes et des communautés à la base. Trois (3) principaux objectifs sont poursuivis. Il s'agit de : i) développer l'esprit d'entreprise et de management au sein des jeunes, des femmes, des artisans et des organisations à travers des formations et des appuis financiers ; ii) assurer l'éducation pour la santé et la réalisation des infrastructures socioéconomiques dans les communautés à la base ; iii) améliorer la scolarisation, des enfants et la participation des associations des parents d'élèves dans la gestion de l'éducation primaire.

La MJCD a une politique d'intervention qui tient compte de ses objectifs, de ses ressources et des besoins de la population. Elle a une envergure nationale et intervient dans tous les départements du Bénin. Depuis sa création, l'ONG est intervenue dans 70 communes sur les 77 que compte le Bénin avec quatre principaux domaines d'intervention que sont : la formation, l'intermédiation sociale, la micro-finance et le développement des activités génératrices de ressources. La MJCD-ONG est reconnue au Bénin comme une véritable organisation de développement par plusieurs ministères.

- Ministère du plan et de la restructuration économique : acte de reconnaissance d'existence 090/MPRE/DPRPIB/SCAONG du 18 mai 1994,
- Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité et de l'Administration territoriale : récépissé d'enregistrement officiel 94/007/MISAT/DAI/SCC-ASSOC du 16 août 1994,
- Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs : agrément 1402/MJSL/DC/SG/DPJE/SA du 17 décembre 1998,
- Centre de Promotion de la Société Civile : attestation de rayonnement national 006-2003/CPA&ONG/DE/CDHAPI/SA du 09 juillet 2003 et attestation d'expériences professionnelles et de collaboration du 09 juillet 2003,
- Gouvernement de la République du Bénin : protocole d'accord-cadre du 15 septembre 2004.

Cette organisation a été choisie dans le cadre de cette recherche parce qu'elle offre au chercheur la possibilité d'accès aux informations pertinentes pour les besoins de l'étude, permet l'accès à ses différents partenaires et est d'une certaine proximité entre le terrain et le chercheur.

Dix (10) critères ont milité en faveur du choix de l'ONG MJCD et sont résumés dans le tableau 3.2. Il s'agit des critères définis par nous même en fonction de notre connaissance du monde des ONG et leur mode d'opération au Bénin. Une dizaine d'ONG remplissent ces critères.

Tableau 3.2

Critères de choix de la MJCD-ONG pour la recherche

N°	Critères	Situation de la MJCD ONG par rapport aux critères
1	Avoir une reconnaissance officielle et disposer d'un accord-cadre avec le gouvernement béninois.	MJCD ONG est reconnue par les ministères de l'Intérieur, du Développement, de la Jeunesse et dispose d'un accord-cadre avec le gouvernement béninois. Voir site web www.mjcd.org
2	Intervenir dans au moins trois secteurs de lutte contre la pauvreté à travers des projets (Ex : santé, éducation, eau et assainissement, etc. ...)	MJCD ONG fait de l'intermédiation sociale dans les domaines que sont : Éducation, Santé, Eau et assainissement, sécurité alimentaire, Promotion des droits humains, Entrepreneuriat, Décentralisation et développement local, environnement, etc.
3	Exécuter les projets avec des partenaires de coopération bilatérale et multilatérale basée au Bénin et à l'extérieur du Bénin.	MJCD ONG a collaboré avec plus de 40 partenaires depuis 1993 : Ambassades, ONG internationales, banques de développement, ministères, institutions internationales.
4	Intervenir dans plusieurs régions du Bénin (Nord, Centre et sud)	MJCD ONG est intervenue dans 70/77 communes et 12/12 régions que compte le Bénin.

N°	Critères	Situation de la MJCD ONG par rapport aux critères
5	Exécuter des projets depuis au moins 10 ans pour la réduction de la pauvreté au Bénin	MJCD ONG est créée en 1993 et a fêté son vingtième anniversaire le 30 octobre 2013. Elle est toujours active au Bénin et gagne la confiance des partenaires pour la lutte contre la pauvreté.
6	Opérationnaliser au moins une approche de développement reconnue au plan international pour la lutte contre la pauvreté dans les pays en développement.	MJCD ONG a deux principales approches pour la lutte contre la pauvreté: approche d'analyse des moyens d'existence durable (AMED) et l'approche du cadre logique.
7	Exécuter les projets sur une durée d'au moins 3 années.	Plus de 10 projets d'une durée d'au moins 3 ans sont exécutés ces 10 dernières années avec le concours des partenaires pour la réduction de la pauvreté au Bénin.
8	Faire preuve d'un certain professionnalisme dans la mise en œuvre des projets	Tous les projets sont exécutés par des équipes de projet rattachées à un département technique, à qui les ressources sont affectées avec des indicateurs de performance. Un superviseur est nommé comme chef projet pour chaque équipe.
9	Être sollicité par des instances gouvernementales pour des concertations entre les secteurs public et privé pour le développement.	Au moins une rencontre a lieu tous les semestres au Bénin avec pour finalité la réduction de la pauvreté avec la participation de la MJCD.
10	Être disposé à collaborer dans le cadre de cette recherche.	Le directeur de la MJCD ONG a donné son accord pour cette recherche et a promis nous mettre en contact avec d'autres ONG de la même taille au besoin.

3.2.2. Participants à la collecte

La présente recherche est effectuée avec l'ONG MJCD régulièrement impliquée dans la mise en œuvre des projets des PTF au Bénin. La population ciblée est donc l'ensemble des partenaires ayant sollicité la MJCD pour la mise en œuvre des projets de réduction de pauvreté c'est-à-dire des projets dans les secteurs de l'éducation, la santé, la sécurité alimentaire, la construction des infrastructures communautaires, l'entrepreneuriat, etc. Deux types de participants sont ciblés pour cette recherche. Il s'agit premièrement des chargés de projet au niveau des PTF ayant collaboré avec le MJCD pour le projet dont ils avaient à charge l'exécution. Cinq (5) critères ont contribué au choix de ces participants :

- être un chargé de projet au niveau du PTF,
- avoir au moins trois années d'expérience en développement au Bénin,
- bien connaître la MJCD pour l'avoir accompagné dans la réalisation d'un projet,
- connaître les mécanismes de partenariat des PTF avec les ONG locales au Bénin,
- être disponible et accepter de participer à l'entrevue.

La deuxième catégorie de participants ciblés est le personnel de la MJCD ayant une responsabilité importante dans le cadre d'un projet et qui soit en contact plus ou moins permanent avec le PTF à travers son chargé de projet. Il s'agit des superviseurs et animateurs de projet, les membres du staff ou comité de direction de l'ONG composé du directeur, du chargé de programme et de la responsable administrative et financière. Les critères de choix sont aussi au nombre de cinq (5) :

- être ou avoir été personnel de la MJCD,
- justifier d'une expérience d'au moins 3 ans sur un projet financé par un PTF,
- être membre de l'équipe de projet ou du comité de direction,
- avoir collaboré avec un chargé de projet du PTF dans le cadre du projet,
- être disponible et accepter de participer à l'entrevue.

Vingt-quatre participants, dont douze partenaires et douze de la MJCD-ONG, ont pris part aux entrevues. Les effectifs des participants PTF et de l'ONG se sont limités à douze pour des raisons de saturation lors des entrevues. Dix-huit projets mis en œuvre de 1996 à 2013 ayant mobilisé plus de cinquante ONG locales sont passés en revue dans le cadre cette étude sur l'ONG MJCD. Ces projets sont présentés dans le tableau 3.3. Il s'agit des projets pour lesquels la MJCD est intervenue à la phase d'exécution suite à un appel à candidature. Elle n'a donc pas été associée à la conception ni à la planification desdits projets.

Tableau 3.3
Projets pris en compte pour la recherche et leurs bailleurs

N°	Projets	Partenaires/ bailleurs
1	Fonds social de lutte contre la pauvreté : Composante 1 et 2, réalisation infrastructures socio- communautaires et appui aux AGR	AGEFIB / Banque mondiale
2	Programme pluriannuel eau et assainissement : PPEA	SNV/ Ambassade Pays-Bas
3	Projet intégré d'appui à la santé familiale et prévention du VIH : IMPACT	PSI /USAID
4	Initiative présidentielle de lutte contre le paludisme : PMI	PSI /USAID
5	Projet de prise en charge intégrée des maladies de l'enfance : PCIME	Plan International au Bénin
6	Programme d'action dans le cadre de la transformation du soja dans le zou	CEJDRAO / BIT
7	Projet assistance technique à la prévention du VIH/SIDA: BHAPP	AFRICARE / USAID
8	Projet d'appui à la lutte contre le paludisme : PALP	AFRICARE / Fonds Mondial
9	Projet promotion des droits à la santé sexuelle des adolescents, et jeunes	Plan international au Bénin
10	Renforcement institutionnel et technique ONG de l'Atlantique/Littoral	AFRICARE / USAID
11	Programme d'appui au secteur de l'éducation au Bénin : PASEB	DANIDA
12	Projet d'entrepreneuriat féminin pour la santé et l'éducation des enfants	INTERVITA-ONG
13	Programme de sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages: PSAN	Plan International au Bénin
14	Programme Jeunes - Vie - Associative : JVA.	AFVP / SCAC
15	Action communautaire pour l'éducation des filles : ACEF	World Learning / USAID
16	Éducation sanitaire en milieu scolaire : HEPS	MCDI / USAID
17	Programme d'appui au secteur routier : PASR II	COWI / DANIDA
18	Programme d'appui au développement participatif de la pêche artisanale:	UGP /FIDA-BAD

3.2.3. Déroulement de la collecte des données

3.2.3.1. Instrument de collecte privilégié : l'entrevue

La nature exploratoire de la recherche a exigé de notre part, le recueil d'une grande quantité de données qui permettront de faire ressortir des dimensions inattendues de la problématique et ainsi acquérir une meilleure compréhension du phénomène à l'étude. La démarche méthodologique choisie recourt à des techniques de recherche qualitatives pour étudier des faits particuliers. Elle fournit des données de contenu, et non des données chiffrées. Le principal instrument de collecte des données utilisé dans le cadre de cette recherche en vue d'atteindre les objectifs fixés pour cette étude est l'entrevue semi-dirigée appuyée par la documentation et l'observation. Cette palette d'outils contribue en outre à la vérifiabilité des résultats obtenus.

Parmi les méthodes de recherche qu'empruntent les chercheurs en démarche qualitative, l'entrevue est la plus usitée selon Garel (2005). Il qualifie d'entrevue l'activité par laquelle le chercheur recueille de l'information de vive voix auprès de sujets qui relatent leur propre expérience ou témoignent des faits qu'ils ont observés. Cet outil de collecte de données a trois principaux avantages qu'il ne faut pas perdre de vue : i) la richesse de l'information : Les réponses des sujets ne se limitent pas à des choix multiples, ii) le taux de participation élevé : On estime que plus de 80 % des sujets sollicités pour participer à des entrevues acceptent de le faire et iii) la précision de l'information : L'intervieweur est en mesure d'expliquer aux sujets le sens précis des questions et, le cas échéant, de leur demander de reformuler leurs réponses en conséquence Garel (2005). L'entrevue dans une recherche qualitative peut prendre trois formes. Elle peut être structurée ou non, c'est-à-dire que le chercheur dispose d'une liste de questions spécifiques qu'il entend poser ou, au contraire, n'avoir qu'une idée générale des thèmes qu'il souhaite aborder avec la personne ciblée. Selon Garel (2005), elle peut être faite en personne ou par téléphone. Celle en personne a été privilégiée. L'entrevue peut aussi être semi-structurée, c'est-à-dire que bien que le chercheur ait des questions spécifiques à poser, il ne restreint pas la conversation à ces seules questions. C'est cette forme d'entrevue qui a été réalisée, mais avec des individus (entrevues semi-directives individuelles). Elle a été : i) « directive », parce que c'est nous qui avons invité nos interlocuteurs (Chargés de projet des PTF et membres des équipes de projet de la MJCD) à s'exprimer sur le sujet qui nous intéresse et que nous avons défini au

préalable « PTF et gestion de projet avec les ONG locales»; ii) « semi » parce que nous n'avons pas enfermé le discours de l'interviewé dans un cadre trop rigide. Il s'agissait pour nous de poser des questions ouvertes (cf. annexes 1). Deux activités ont été menées dans le cadre des entrevues. Il s'agit de la préparation et du déroulement.

Préparation des entrevues : La préparation des entrevues a permis d'identifier et de réaliser toutes les opérations préalables à la conduite des entrevues. Commencée au Québec, elle a été finalisée au Bénin avec la définition d'un plan d'action pour la collecte des données. Les opérations suivantes ont été réalisées :

- **Finalisation du guide et organisation des entrevues tests :** Dix questions ont été finalement retenues et sont en lien avec les objectifs de recherche. Le guide finalisé a été testé avec deux participants au Bénin en juillet 2013. Ces tests visaient cinq objectifs : (i) s'approprier le guide d'entretien pour pouvoir l'administrer aisément ; (ii) avoir une idée approximative de la durée d'une entrevue ; (iii) s'assurer que le matériel d'enregistrement fonctionne parfaitement. À l'issue du test, une question s'est révélée inutile: combien d'ONG sont partenaires dans le cadre du projet ? et une autre nécessaire: la présentation du projet objet du partenariat par l'interviewé. Aussi, une harmonisation du contenu des questions est faite pour les différents participants qu'ils soient PTF, superviseurs, animateurs ou staff de MJCD.
- **La préparation des documents et matériels nécessaires pour l'entrevue :** Il s'agit de la photocopie des guides d'entrevue et des formulaires de consentement. Une lettre du directeur du programme pour la collecte de données et une autorisation du directeur de la MJCD ont été négociées et obtenues. Elles ont été photocopées et un enregistreur apprêté pour la collecte.
- **La négociation des rendez-vous de collecte :** Elles ont été faites par contact téléphonique avec les participants ciblés et dont les contacts ont été fournis par la MJCD. Les rendez-vous ont été planifiés sur trois semaines à Cotonou, à Bohicon et à Djougou respectivement situés au sud, au centre au nord du pays, du 18 juillet au 15 août 2013. La plupart des rencontres se sont déroulées dans les bureaux des participants. Chaque participant était informé à l'avance de la durée des entrevues qui était de 45 minutes à 1 heure au maximum.

Déroulement des entrevues : Les entrevues se sont déroulées conformément aux rendez-vous téléphoniques négociés avec chaque participant selon sa disponibilité. Aucun ordre de rencontre n'était établi à l'avance. Vingt-quatre (24) participants y ont pris part. Elles ont été conduites en trois grandes phases :

Phase 1 : Le chercheur remerciait le participant pour sa disponibilité et pour avoir accepté de participer à l'entrevue. Ensuite, il se présentait, lui expliquait brièvement l'objet de la rencontre et son déroulement. La lettre du directeur de stage et celle du directeur de la MJCD autorisant le participant à parler de l'ONG, le questionnaire et le formulaire de confidentialité sont remis au participant pour une prise de connaissance. Le chercheur se rassure que le participant n'a pas d'objection à ce que l'entrevue soit enregistrée et répondait à ses questions éventuellement. Les formulaires de consentement sont remplis et signés et une copie lui est laissée. Cette première phase dure en moyenne 10 à 15 mn.

Phase 2 : Une fois la phase 1 qualifiée de « protocolaire » achevée, le chercheur introduisait la conversation par des considérations d'ordre personnel dans le but de mettre le répondant en confiance, et créait les conditions nécessaires pour une bonne collecte des données : fermeture de la porte du local à clé, la coupure du téléphone de bureau et des cellulaires, etc. Les questions du guide sont ensuite administrées et les réponses du participant sont enregistrées. Le chercheur a fait siens les conseils de Bertaux (2005) proscrivant deux attitudes extrêmes à savoir : trop parler et interrompre sans cesse l'interviewé(e), mais aussi ne rien exprimer.

Phase 3 : À la fin de l'entretien, il était systématiquement demandé au participant s'il avait des précisions à faire ou des compléments d'informations à apporter. Ce dernier est une fois encore remercié pour sa participation. Cette phase dure en moyenne 5 mn.

La durée de chacune des entrevues réalisées et le nombre de pages de transcription des 24 participants à la recherche sont présentés dans le tableau 3.4.

Tableau 3.4
Différentes entrevues réalisées

N°	Projets	Bailleurs	Durée (minutes)	Nbre page
P.01	Fonds social de lutte contre la pauvreté	Banque Mondiale	41	6
P.02	Programme pluriannuel eau et assainissement	Ambassade Pays-Bas	46	7
P.03	Projets de lutte contre IST VIH SIDA, Paludisme, diarrhée	USAID	44	7
P.04	Projet PCIME Communautaire	Plan International	48	6
P.05	Projet Renforcement CEJEDRAO	BIT	49	8
P.06	BHAPP et PALP: Lutte contre le sida et le paludisme	USAID et FM	44	8
P.07	Projet de promotion des droits à la santé des adolescents	Plan international	41	6
P.08	RITOAL: Renforcement institutionnel et technique des ONG	USAID	43	7
P.09	PASEB Volet Cantines communautaires	DANIDA	46	8
P.10	Entrepreneuriat féminin pour la santé et éducation des enfants	INTERVITA	43	7
P.11	Projet de sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages du Couffo	Plan International	51	7
P.12	Programme Jeunes Vie Associative	Coopération française	40	6
M.01	Programme pluriannuel eau et assainissement	Ambassade Pays-Bas	49	8
M.02	Projet de lutte contre le paludisme	USAID	41	6
M.03	Projet Action communautaire pour l'éducation des filles	USAID	49	7
M.04	Projet de promotion des droits à la santé des adolescents	Plan International	39	6
M.05	Projet d'éducation sanitaire en milieu scolaire	USAID	40	6
M.06	Projet d'appui au secteur routier II	DANIDA	45	8
M.07	Ensemble des projets de la MJCD	Tous les bailleurs	51	8
M.08	Projet d'Appui au Développement de la pêche artisanale	FIDA BAD	43	7
M.09	Ensemble des projets de la MJCD	Tous les bailleurs	47	7
M.10	Ensemble des projets de la MJCD	Tous les bailleurs	39	6
M.11	Programme Jeunes Vie Associative	Coopération française	36	6
M.12	Entrepreneuriat féminin pour la santé et éducation des enfants	INTERVITA	39	6
18 projets		10 Bailleurs	1013	164

3.2.3.2. Analyse documentaire

L'analyse documentaire selon Hensens (1998) est le traitement intellectuel d'un document. Il s'agit pour lui de décrire et de caractériser le contenu d'un document, en repérant dans le document les éléments d'information essentiels. L'analyse documentaire a été faite dans le cadre de la présente recherche avec des données secondaires c'est-à-dire des informations déjà produites utilisées aux fins de la recherche (Angers, 2000). Ce sont des données existantes, déjà interprétées, provenant d'une source interne ou externe, recueillies pour une étude autre que la recherche envisagée. Les données secondaires procurent au chercheur un certain nombre d'avantage: elles sont parfois gratuites ou peu dispendieuses (sauf pour les études commerciales spécialisées), disponibles rapidement, sont parfois les seules données disponibles, excellentes pour une recherche de type exploratoire. Comme inconvénients, elles ne permettent pas l'accès aux données brutes, la précision peut être incertaine, ne correspondent jamais parfaitement aux objectifs de la recherche envisagée avec des unités de mesure ou classification souvent inappropriées, elles peuvent être désuètes.

Les données secondaires ont été ici utilisées pour compléter les données des entrevues et dans une perspective de triangulation des sources d'information. Il s'agit de la consultation de documents desquels ont été extraites des informations utiles pour la recherche. Le chercheur a mis à profit son passage dans les bureaux de la MJCD – ONG au Bénin pour identifier les données secondaires qui pourraient s'avérer utiles pour la recherche. Ce travail a permis d'obtenir à temps tous les documents souhaités. Il s'agit précisément des rapports annuels d'activités et des contrats ou conventions de partenariat signés avec différents partenaires pour la prestation de service d'intermédiation dans le cadre de différents projets. Une trentaine de conventions de partenariat et deux plans stratégiques et treize rapports annuels (2000 à 2013) ont été mobilisés et mis à notre disposition en version électronique et papier. Ces données secondaires utilisées dans le cadre de cette recherche ont été évaluées selon les critères de Zikmund (2003) que sont : i) les données permettent-elles de répondre aux questions soulevées ? ii) les données ont-elles une validité temporelle ? iii) les données s'appliquent-elles à l'univers étudié, iv) les catégories des variables sont-elles pertinentes ? v) les données peuvent-elles être biaisées ? vi) la précision des données peut-elle être vérifiée ?

3.2.3.3. *Observation*

L'observation s'ajoute à l'entrevue qui rappelons-le est le principal instrument de collecte utilisé dans le cadre de cette recherche. L'observation s'entend comme « un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux mêmes où ils se déroulent » (Martineau, 2004, p. 6). Cette méthode, au même titre que l'entrevue, fait du chercheur l'instrument de recherche. Ce dernier a participé au processus de contractualisation et de gestion de la plupart des projets ciblés dans le cadre de la présente recherche. Dix années passées à la tête du département des programmes de la MJCD lui ont permis de développer une certaine proximité avec le terrain et avec les PTF dans le cadre des projets confiés à la MJCD pour exécution en tant qu'ONG locale.

3.3. STRATÉGIE D'ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse a été faite par rapport aux contenus des données recueillies lors des entrevues et de la recherche documentaire à travers l'analyse de contenu, une méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible. Berelson (1952), son fondateur, la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication ». Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (Andreani, Cochon, 2001). Celle sémantique a été privilégiée et l'analyse est conduite à la main, selon la démarche de l'analyse de contenu. Par approximations successives, elle étudie le sens des idées émises ou des mots et passe par la codification.

3.3.1. Codification ou codage des données

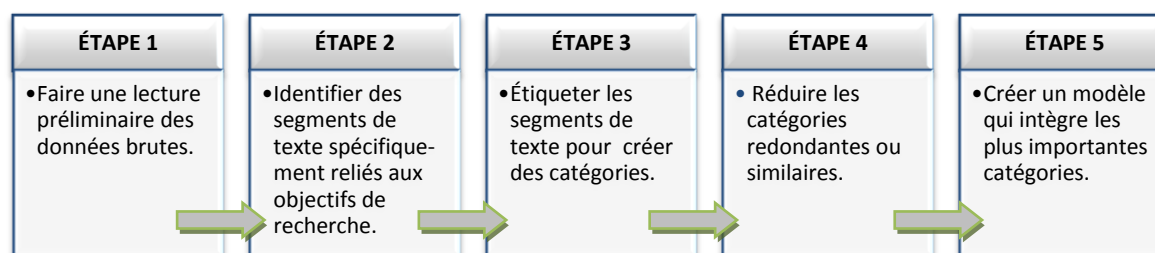
La codification des données a été la première tâche d'analyse des données après la transcription. Selon Saubesty-Vallier (2006), le codage est un processus qui consiste à décomposer la variable étudiée en plusieurs sous-variables appelées catégories de code, puis suivre le déroulement du processus dans le temps à travers les dimensions que prend chacune des sous-variables appelées codes. Trois tâches ont été réalisées à ce niveau. Il s'agit de la préparation de la codification, le choix de la méthode d'élaboration des codes et l'identification des catégories et des codes.

- **Préparation de la codification :** Il a été d'abord question pour nous de choisir les types de données à coder. Selon Saubesty–Vallier (2006), les choix concernent le type de donnée à coder (les entrevues, les documents, etc.) ; le choix de l'unité de codage (le mot, la phrase, le paragraphe de sens) et le choix des données à coder (les données en rapport avec l'objet de la recherche). Au vu des questions de recherche et des objectifs poursuivis, les entrevues ont été privilégiées comme type de données à coder et le paragraphe de sens comme unité de codage.
- **Méthode d'élaboration des codes :** Le codage dit émergent a été choisi parmi les trois méthodes de codage ci-dessous rapportées par Saubesty–Vallier (2006). Selon elle, le codage est dit : i) « préétabli » lorsqu'une liste initiale de codes est conçue avant le recueil des données à partir du cadre conceptuel, des questions de recherche; ii) « émergent » lorsque les codes émergent des données collectées; iii) « établi par un plan général » lorsqu'un plan général de codage indique les grands domaines dans lesquels les codes devront être inductivement conçus. Les raisons de choix du codage dit émergent sont liées au respect d'un des principes généraux de l'analyse inductive de Blais et Martineau (2006, p. 5) qui stipule que :

Bien que l'analyse soit influencée par les objectifs de recherche au départ, les résultats proviennent directement de l'analyse des données brutes et non pas à partir de « réponses souhaitées » par le chercheur. Ainsi, les objectifs de recherche, tels qu'ils sont formulés, fournissent un point de vue, une perspective au chercheur pour conduire l'analyse de ses données, mais ils ne constituent pas une série « d'attentes » à produire, c'est-à-dire des résultats spécifiques à obtenir « à tout prix ». Voir Thomas (2006).

- **Identification des catégories et des codes :** Elle a été faite dans le cadre de cette recherche en cinq étapes présentées dans la figure 3.2 telle que recommandée par Thomas (2006) et rapporté par Blais et Martineau (2006).

Figure 3.2
Processus de codification menant à la réduction des données



Les différentes étapes ci-dessus se rapprochent de celles proposées par Giorgi (1997) et rapportées par Saint-Germain et coll (2009). Il s'agit de : i) recueillir les données verbales tirées des entrevues, ii) faire une lecture minutieuse et répétée des données, ce qui permet de dégager la signification globale de chaque entrevue, iii) diviser les données en unités de signification pour la découverte des unités de sens en isolant les phrases contenant la même idée, iv) organiser et énoncer les données brutes dans le langage de la discipline, v) faire la synthèse des méta-thèmes que la variation libre et imaginative a permis de dégager.

Il a été pour nous question de procéder d'abord à l'identification et à la description des premières catégories. Les segments de texte des différentes entrevues qui présentent en soi une signification spécifique et unique (unités de sens) en lien avec les objectifs de recherche ont été relevés, aussi bien pour les participants PTF que pour le personnel de la MJCD. Il est créé une étiquette (un mot ou une courte phrase) pour nommer cette nouvelle catégorie à laquelle l'unité de sens est assignée.

3.3.2. Interprétation des résultats

Elle a été faite dans le cadre de cette étude selon la démarche d'Andreani et Conchon (2007). Selon eux, l'interprétation des résultats en recherche qualitative établit les enseignements à tirer des explications et les réponses apportées à la problématique de l'enquête. La procédure d'interprétation des résultats fournit une lecture globale des données en éclairant et en complétant les conclusions à la lumière des objectifs de l'étude. Dans une approche inductive, l'interprétation consiste à dégager les relations qui peuvent être mises en évidence ou encore à confirmer des

intuitions qui sont apparues au moment du traitement des données avec comme résultats attendus la production de nouvelles hypothèses ou des questions de recherche. Il s'agit pour le chercheur d'insérer les résultats de l'analyse des données dans la problématique, de montrer leur pertinence et d'indiquer des pistes pour de futures recherches (Tremblay et Perrier, 2006). Deux (2) approches sont possibles : l'interprétation factuelle ou l'interprétation créative, Andreani et Conchon (2007). L'interprétation factuelle détermine par écrit ce que l'on comprend des données et ce qu'elles veulent dire; elle commente les résultats (le point de vue des interviewés) en fonction des questions posées par l'enquête. L'interprétation créative est basée sur l'intervention du chargé d'étude ou du chercheur qui devient partie intégrante des résultats au même titre que les données elles-mêmes. Sa subjectivité sert à améliorer la compréhension des faits et à dire « le vrai ». L'interprétation créative a été privilégiée dans le cadre de cette recherche parce qu'elle nous amène à nous imprégner du point de vue des interviewés, rechercher dans nos expériences et connaissances des pistes de réflexion, donner un nouveau sens aux idées et faire part de ses impressions personnelles comme le préconise Andreani et Conchon (2007).

3.3.3. Validité et fiabilité des résultats

Les critiques formulées par rapport aux recherches effectuées dans une démarche qualitative par les adeptes du positivisme sont le manque de rigueur scientifique et le caractère subjectif des résultats. Face à cette critique, toute recherche scientifique effectuée selon une démarche qualitative se donne pour obligation de démontrer la validité et la fiabilité des résultats.

Il devient donc pour nous une obligation de respecter cette exigence dans le cadre de notre recherche à cause du caractère subjectif des informations recueillies qui constituent des opinions ou perceptions des participants à la collecte des données, et aussi à cause de la source d'interprétation (le chercheur lui-même). Parlant de rigueur en recherche interprétative, Gohier (2004) évoque quatre paramètres qui sont : la crédibilité, la transférabilité, la constance interne et la fiabilité que l'on peut considérer comme standards de qualité et qui sont résumées dans le tableau 3.5.

La crédibilité traduit un souci de validation interne par l'utilisation de la technique de triangulation des sources et des méthodes pour établir la validité des observations et des interprétations. La transférabilité ou validité externe signifie l'application à d'autres contextes

reposant entre autres sur l'échantillonnage théorique qui suppose la saturation et une riche description du contexte et des sujets de la recherche. La constance interne est l'indépendance des observations et des interprétations par rapport à des variations accidentelles ou systématiques. Elle peut être atteinte aussi par la triangulation. La fiabilité consiste en l'indépendance des analyses par rapport à l'idéologie du chercheur. Elle requiert la transparence du chercheur par le biais de l'énonciation de ses présupposés et orientations épistémologiques, par une implication à long terme sur le terrain et la triangulation des données.

Pour ce qui est de la validité, Dumez (2013) affirme que la recherche qualitative reste par nature exploratoire dont les propositions finales sont à la fois le résultat de boucles successives de découverte dont la validité potentielle est établie par triangulation c'est-à-dire un moyen d'évaluation scientifique par divers procédés de comparaison (Angers, 2000).

La triangulation des sources et des données s'est opérée par une confrontation des sources d'information et le croisement des données proprement dites. La triangulation des sources s'est opérée à travers la catégorisation des participants. Deux catégories de participant ont été privilégiées. Il s'agit des chargés de projet au niveau des PTF. Ils ont livré leur point de vue et appréciation par rapport aux préoccupations du chercheur, ce qui laisse naturellement subsister des biais potentiels. Ensuite, les employés et responsables de la MJCD-ONG impliqués d'une manière ou d'une autre dans la gestion des projets ont donné aussi leur point de vue sur les différentes préoccupations du chercheur. En conséquence, leur point de vue sur les sujets abordés est *à priori* externe à l'administration initiatrice des projets que constituent les PTF. Le fait de croiser ces deux sources contribue à renforcer la crédibilité des données et de l'étude.

La triangulation des données s'est traduite par la mobilisation des données issues des entrevues, la mobilisation des données secondaires extraites de l'observation documentaire tout au long du processus d'exploitation des informations collectées. Ces données ont permis au chercheur de mobiliser et d'analyser pas mal d'informations qui ont émergé des entrevues et de l'observation.

Tableau 3.5

Standards de qualité de la recherche

Standards de qualité (Gohier, 2004)	Mesures d'optimisation prises par le chercheur
<p>La crédibilité traduit un souci de validation interne par l'utilisation de la technique de triangulation des sources et des méthodes pour établir la validité des observations et des interprétations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontation des données issues du terrain aux concepts théoriques de recherche • Triangulation des sources et des données • Codification émergente des données par l'élaboration des catégories initiales, l'établissement des codes, la définition des variables • Présentation de l'approche générale de recherche (explicitation de l'approche qualitative, posture épistémologique, cadre et terrain d'étude, modalités de sélection des participants)
<p>La transférabilité ou validité externe signifie l'application à d'autres contextes reposant entre autres sur l'échantillonnage théorique qui suppose la saturation et une riche description du contexte et des sujets de la recherche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Échantillon de 24 participants répartis en 2 catégories • Échantillon défini suite à la saturation lors des entrevues • Douze membres de staff, coordonnateurs ou superviseurs, animateurs de projet constituent les participants MJCD • Recours au directeur et co-directeur de recherche pour validation des démarches et résultats
<p>La constance interne est l'indépendance des observations et des interprétations par rapport à des variations accidentelles ou systématiques. Elle peut être atteinte aussi par la triangulation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Codification émergente des données par l'élaboration des catégories initiales, l'établissement des codes, la définition des variables • Triangulation des sources et des données
<p>La fiabilité consiste en l'indépendance des analyses par rapport à l'idéologie du chercheur. Elle requiert la transparence du chercheur par le biais de l'énonciation de ses présupposés et orientations épistémologiques, par une implication à long terme sur le terrain et la triangulation des données.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exposé de la stratégie de recherche à travers la présentation des outils de collecte des données utilisés • Implication terrain du chercheur pendant les projets • Assurance que les données collectées permettent de répondre à la question centrale de recherche • Définition détaillée des concepts • Triangulation des sources et des données • Expérience du chercheur en tant que gestionnaire de projet dans une ONG béninoise.

3.3.4. Éthique de recherche

La réalisation de cette recherche a fait l'objet d'une approbation éthique. En effet l'approche et la méthodologie retenues dans le cadre de notre recherche nécessitaient une collaboration et une intervention des humains. Il a donc fallu obtenir, avant la collecte des données, l'approbation du comité d'éthique de la recherche avec les êtres humains de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Cette approbation a été délivrée en deux temps. D'abord une approbation conditionnelle le 26 septembre 2013. L'approbation définitive a été délivrée suite à la prise en compte d'un certain nombre d'exigences éthiques pour sécuriser la collecte des données. Elle a été délivrée le 4 novembre 2013 sous le numéro de référence 602.402.01, pour une période allant de novembre 2013 à décembre 2014. Par cette approbation, le Comité attestait à l'unanimité que le protocole de recherche proposé rencontre les exigences de l'UQAC en matière éthique et remplit les conditions d'approbation avec les exigences suivantes.

- Chaque participant à la recherche devait lire et signer un formulaire intitulé Formulaire d'information et de consentement concernant la participation, avant le début de l'entrevue (Annexe 2). Tous les formulaires ont été signés par le chercheur et le participant en deux exemplaires, dont une copie laissée à ce dernier.
- Chaque participant avait la liberté de participer à l'entrevue et de se retirer à tout moment. Aucune compensation n'est liée à sa participation à la recherche.
- Chaque participant était aussi informé des garanties sur la confidentialité des données, tant dans la phase de la collecte, du traitement que de la conservation.
- L'opportunité a été donnée aux participants à l'étude de poser des questions sur les différents points du formulaire, notamment sur l'utilisation des données recueillies.

Toutes ces exigences ont été prises en compte lors de la collecte des données et les informations fournies ont été conservées durant toute la durée de la recherche. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse minutieuse dont les résultats sont décrits et interprétés dans le chapitre IV.

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse qualitative des données se préoccupe de comprendre la complexité, le détail et le contexte avec pour finalité de construire des lectures interprétatives; l'analyse des données signifie que le chercheur s'inscrit dans une dynamique de clarification de sens, soutenus en cela par les participants à la recherche (Anadon et Savoie Zajc, 2009). Elle implique deux processus que sont la description, et l'interprétation. Les résultats exposés ici sont en lien avec la préoccupation centrale de la présente étude qui est de comprendre comment les ONG locales prestataires de service s'approprient les projets des PTF sans être impliquées à la conception et à la planification de ceux-ci.

4.1. DESCRIPTION DES RÉSULTATS

L'analyse phénoménologique des différentes entrevues réalisées lors de la collecte des données a permis l'émergence de 165 catégories préliminaires dont 83 provenant des participants PTF et 82 venant des participants de la MJCD-ONG. Il est à noter que la plupart des catégories des PTF sont semblables à celles venues des participants de la MJCD-ONG. Ces catégories préliminaires ont généré 24 codes intermédiaires ou thèmes, et finalement 12 supra-codes qu'on pourrait considérer comme l'essence du phénomène. Les 165 catégories préliminaires représentent les énoncés les plus fréquemment évoqués par les participants. Cette réduction phénoménologique est présentée dans la figure 4.1 et résumée dans le tableau 4.1.

Figure 4.1
Analyse des données en phénoménologie

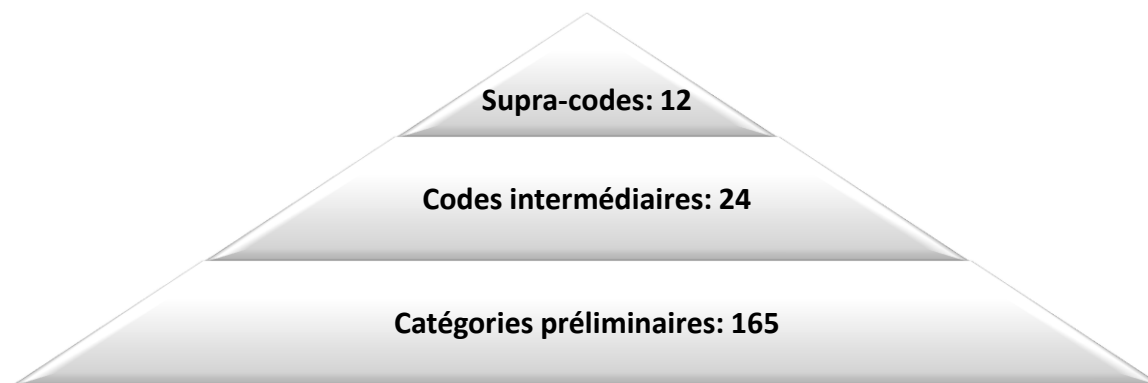


Tableau 4.1
Supra-codes en lien avec les mots clés des objectifs de recherche

Objectifs et Variables		Supra – codes ou catégories	Codes intermédiaires ou thèmes
Mandats réalisés	Activités réalisées	Mobilisation sociale	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic participatif et accompagnement communautaire Communication pour le changement de comportement
		Renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> Formation pour amélioration des connaissances Renforcement organisationnel
	Mécanismes de définition	Stratégies non participatives	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie gouvernementale Objectifs du PTF et les résultats d'enquêtes
		Stratégies participatives	<ul style="list-style-type: none"> Implication parties prenantes
Conditions de réalisation	Difficultés liées au mandat	Motivation des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité et capacité Gestion des fonds communautaires
		Ressources mises à disposition	<ul style="list-style-type: none"> Ressources humaines Ressources matérielles et financières Délais affectés à la réalisation du mandat
	Exigences des PTF	Bonne gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Gestion transparente Reddition de compte
		Contribution au financement	<ul style="list-style-type: none"> Contribution des bénéficiaires aux micro-projets Contribution de l'ONG aux projets
	Impacts du partenariat	Expertise et notoriété	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de projet et diversité sectorielle Conquête territoriale
		Dynamique de ressources	<ul style="list-style-type: none"> Dotation en ressources humaines Appuis matériels et financières,
Recherche de pérennisation	Pertinence de la participation aux étapes de GP	Adéquation du projet	<ul style="list-style-type: none"> Réalités terrains Planification des activités
		Appropriation du projet	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension du mandat Accompagnement
TOTAL	06	12	24

La présente recherche est une réponse à la question générale suivante : la stratégie des PTF consistant à recourir aux ONG locales de prestation de service, à la phase d'exécution des projets de lutte contre la pauvreté au Bénin, permet-elle une appropriation des projets et la viabilité des organisations pour la production des livrables? Trois sous-questions découlent de cette question générale : i) quel mandat confie-t-on aux ONG prestataires comme la MJCD dans le cadre des projets de développement exécutés par les PTF; ii) Comment est-ce que l'approche de partenariat consistant à recourir aux ONG locales pour l'exécution des projets initiés par les PTF est vécue au niveau de la MJCD; iii) Comment perçoit-on l'implication de l'ONG locale de prestation aux différentes étapes de gestion de projet de développement au niveau des PTF?

La description des résultats obtenus est présentée en six parties en fonction des variables issues des objectifs de recherche qui étaient de : i) décrire les prestations réalisées par les ONG locales dans le cadre des projets des PTF et leur mode de définition; ii) identifier les difficultés, les contraintes et les conséquences de l'approche de partenariat des PTF dans le cadre de la réalisation des mandats; iii) sonder la pertinence d'une éventuelle participation des ONG prestataires aux étapes de gestion de projet des PTF et les raisons qui pourraient la justifier.

Dans un premier temps, les mandats réalisés par la MJCD-ONG et les mécanismes de définition sont présentés. Suivront ensuite les difficultés et contraintes liées à la réalisation des mandats, et enfin les perceptions pour une participation des ONG, agence d'exécution aux différentes phases de gestion de projet des PTF. Les extraits des verbatim des participants PTF seront codés P.XX (P étant le participant et XX son numéro) et ceux des participants de la MJCD, M.XX. Les informations issues de la documentation sont quant à elles codées selon la nature des documents : exemple Contrat XXXX pour les extraits tirés des contrats.

4.1.1. Activités réalisées par la MJCD, ONG prestataire de service

Les mandats réalisés par la MJCD-ONG dans le cadre des projets des PTF sont les réponses à la question « quel mandat confie-t-on aux ONG prestataires comme la MJCD dans le cadre des projets de développement exécutés par les PTF ? » L'objectif ici est de décrire les prestations réalisées par la MJCD-ONG dans le cadre des projets des PTF et leur mode de définition. Les données collectées ont révélé que deux grands mandats sont souvent confiés à la MJCD-ONG selon les déclarations des 24 participants PTF et MJCD et résumés dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2
Catégories et thèmes relatifs au mandat de l'ONG selon les entrevues

Catégories	Thèmes issus des entrevues
Mobilisation sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic participatif et accompagnement communautaire • Communication pour le changement de comportement
Renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Formation pour amélioration des connaissances • Renforcement organisationnel

4.1.1.1. Mobilisation sociale

Deux thèmes ont donné naissance à la catégorie Mobilisation sociale. Il s'agit de diagnostic participatif / accompagnement communautaire et communication pour le changement de comportement (CCC).

Diagnostic participatif et accompagnement communautaire : Il consiste à accompagner les populations dans le cadre du projet du PTF dans l'identification des problèmes ou des besoins et la recherche de solution pour une amélioration de leur situation ou conditions. Les besoins sont relatifs entre autres aux infrastructures de base, à la santé, à l'éducation. L'accompagnement fait suite au diagnostic participatif et consiste à donner un appui aux populations pour l'élaboration d'un dossier de micro-projet, la mobilisation de la contribution communautaire suivant le mécanisme retenu par la communauté et les exigences du PTF, la formation des membres du comité de gestion du micro-projet, le suivi appui-conseil dans la gestion des approvisionnements et des fonds et la reddition de compte. La mobilisation sociale à travers un diagnostic commence par un plaidoyer à l'endroit des décideurs.

Le plaidoyer est un ensemble d'actions cohérentes menées pour convaincre ou influencer un ou des décideurs en vue d'obtenir un changement dans l'intérêt d'une communauté. Le plaidoyer à l'endroit des décideurs consiste à apporter l'information aux décideurs (autorités publiques et locales aux niveaux décentralisés) par rapport au projet et les amener à s'impliquer à la réalisation, à prendre des décisions pour la bonne marche des activités. Les extraits des entrevues et de la documentation témoignant de ce mandat sont :

Il y avait à procéder au diagnostic communautaire avec les communautés pour identifier les problèmes liés aux enfants et aux mères, disons les problèmes qui empêchent le développement et la croissance des enfants dans le milieu, identifier les problèmes, rechercher ensemble les solutions, les mettre en œuvre et les évaluer périodiquement pour prendre de décisions et évoluer avec... P.04.

Contrat N C110007 / 2002 du 10 mai 2002 : «Objet : commande de prestation de service. Conformément aux résultats de la sélection qui a permis de retenir votre ONG comme intermédiaire, X agréée les services de votre institution, l'ONG MJCD pour les activités suivantes dans la sous-préfecture de Bonou : Promotion et animation – appui à l'identification des besoins et solutions possibles (approche participative).

Communication pour le changement de comportement (CCC): La MJCD-ONG a souvent pour mandat dans le cadre des projets des PTF de mettre en œuvre des actions de CCC. Il s'agit précisément des actions d'information, d'éducation et de communication, et les sensibilisations dans le cadre des projets dans le domaine de la santé et précisément la lutte contre le paludisme, les maladies de l'enfance, les IST et le VIH Sida et de promotion des droits humains. Plusieurs extraits des entrevues des participants à la recherche (PTF et MJCD) et des documents consultés témoignent de ce mandat réalisé par la MJCD. *« Il s'agissait pour cette ONG de former les acteurs opérationnels que sont les pairs éducateurs, les chefs de quartier, ainsi de suite, à mener des activités de proximité visant le changement de comportement. » P.06*

Dans le cadre de ce projet, afin de pouvoir, mener les activités, l'approche retenue est l'approche communautaire et les paires éducatrices qui sont chargées de mener ces activités vont dans les maisons pour les visites à domicile, et rassemblent les femmes enceintes et les mères des enfants de moins de 5 ans au niveau des maisons ou au niveau des places publiques pour les sensibiliser sur la lutte contre le paludisme. M.02.

Contrat de prestation de service N : 116-ABMS-PEV-Novembre 2011. Article 2. Alinéa 3 : *L'ONG MJCD et son équipe seront chargées d'organiser et de réaliser un certain nombre d'activités de communication dans le domaine de la vaccination. Il s'agira de faire la promotion de la vaccination comme moyens de réduction des maladies mortelles et invalidantes chez l'enfant.*

4.1.1.2. Renforcement des capacités

En ce qui concerne le renforcement des capacités, deux thèmes ont permis son émergence suite au dépouillement des entrevues et la consultation documentaire. Il s'agit de la formation pour amélioration des connaissances et le renforcement organisationnel. L'ONG prestataire, dans le cadre des mandats de renforcement des capacités, a pour tâche de réaliser selon les participants des actions de formation, d'appui-conseil à l'endroit des populations bénéficiaires des projets. Le renforcement des capacités s'opérationnalise comme prestation à la MJCD-ONG à travers les formations pour amélioration des connaissances et compétences, le suivi-accompagnement post-formation, l'appui-conseil aux bénéficiaires et le renforcement organisationnel.

Formation pour amélioration des connaissances et compétences : Il s'agit d'action formelle de formation nécessitant l'identification des besoins en formation qui est réalisée par le PTF ou la MJCD, la préparation technique et logistique de la formation, l'animation des sessions de formation et la production de rapport, tout ceci réalisé par la MJCD dans le cadre du projet des PTF. Les extraits des entrevues et de la documentation témoignant de ce mandat sont :

MJCD comme les autres Local Capacity Builders (LCB) a été sur le terrain pour former les acteurs dans les différents thèmes qui ont été identifiés puis que nous avons travaillé à mettre en place des plans de renforcement de capacité dans chacune des communes. P.02.

La première activité, c'est d'abord de former les jeunes leaders du village sur certaines thématiques pour leur permettre d'organiser eux-mêmes les activités. Il y a la formation des agents de santé parce qu'il est question de prendre en charge les cas d'IST dans les centres de santé. Il y a la formation des enseignants. Ceci doit permettre d'insérer le cours sur la santé sexuelle et de la reproduction dans les collèges. Il y a la formation des comités communaux de pilotage du projet. M.04.

Contrat de service du 11/12/12. « 1.3. Tâches à exécuter : Le contractant devra exécuter les tâches suivantes : i) former et installer 400 jeunes ruraux, dont 75% de filles ... dans le cadre d'une politique d'emploi décent à partir des ressources agricoles du milieu, ii) former 400 jeunes ruraux ciblés sur la gestion d'une unité de production et de transformation, les techniques d'écoulement de production réalisée.

Renforcement organisationnel: Il s'agit du renforcement des organisations formelles et professionnelles ou des ONG qui ont un niveau de structuration et de fonctionnement faible que les partenaires cherchent à renforcer. Le renforcement est ici non seulement théorique, mais aussi pratique. Il est suivi d'un accompagnement post-formation c'est-à-dire un suivi pour permettre aux apprenants de mettre en pratique les connaissances acquises lors des formations dans le cadre de leurs activités. Les extraits des entrevues et de la documentation témoignant de ce mandat sont : « *La MJCD dans son rôle de partenaire technique a joué un peu le rôle de coordination d'autres ONG qui ont un niveau un peu plus bas à renforcer leurs capacités à mettre plus efficacement en œuvre les activités.* » **P.06.**

« *Disons qu'en tant qu'ONG relais, la MJCD avait à appuyer, à accompagner 13 autres ONG et associations euh, pour essayer aussi de les professionnaliser.* » **P.08.**

Contrat de louage de service N FP-C-PN-00-29-PPA-GTZ du 5 janvier 2000. Point 2 : Nature des travaux. Le contractant exécutera les travaux relatifs à la formation des responsables d'associations d'artisans. Dénomination de l'action. Suivi – conseil – accompagnement de proximité aux associations d'artisans de l'Ouéme dans leur gestion courante.

4.1. 2. Mécanisme de définition des activités

Le mécanisme de définition des activités vise à comprendre les approches utilisées par les PTF pour la définition des stratégies et activités mises en œuvre par la MJCD-ONG et le rôle joué par les bénéficiaires. Y a-t-il concertation entre parties prenantes dont l'ONG avant la définition des activités ? La réponse de la majorité des participants à cette question et pour la plupart des projets est non. Si l'ONG ne participe pas pour la plupart du temps à la définition des activités et stratégies, il est important de chercher à comprendre si les bénéficiaires directs des projets sont tout au moins impliqués afin que la réalisation de ces activités soit d'une certaine aisance pour l'ONG. Les résultats de la collecte des données indiquent que la grande majorité (8\12) des PTF approchés ne fait pas recours aux bénéficiaires dans la définition des activités qui devraient en principe contribuer à l'amélioration de leur condition.

Les entrevues ont permis l'émergence de plusieurs thèmes regroupés en deux catégories (les stratégies non participatives et les stratégies participatives) dans le tableau 4.3. La presque totalité des participants PTF et MJCD (20 sur 24) a révélé que les activités et stratégies sont définies au niveau des partenaires en fonction de leurs objectifs stratégiques, des politiques gouvernementales ou sur la base de résultats d'études nationales. Cependant certaines activités et stratégies recommandées à l'ONG locale ont été définies avec la contribution ou la participation des bénéficiaires et de l'ONG selon une minorité (4\12) de participants PTF et MJCD.

Tableau 4.3
Catégories et thèmes relatifs à la participation selon les entrevues

Catégories	Thèmes issus des entrevues
Stratégies non- participatives	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie gouvernementale mise en œuvre à travers les projets • Objectifs du PTF et les résultats d'enquêtes
Stratégies participatives	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des parties prenantes

4.1.2.1. Stratégie non participative

La stratégie non participative est celle consistant à définir les activités du projet ou le mandat à confier à l'ONG sans la participation des bénéficiaires ou des représentants de l'ONG appelée à réaliser le mandat. Elles sont définies seulement au niveau du PTF. Il s'agit des stratégies gouvernementales mises en œuvre à travers le projet et les objectifs du PTF ou les résultats d'enquêtes, pris comme base de définition des projets.

Stratégie gouvernementale mise en œuvre à travers le projet : Il s'agit des projets dont les activités consistent à réaliser les stratégies gouvernementales dans différents secteurs de développement comme l'éducation, la santé et la décentralisation. Les extraits ci-dessous des entrevues des PTF, de la MJCD et de l'exploration documentaire le témoignent.

Vu que le Bénin a développé des stratégies de mise en œuvre de cette stratégie et qu'on devait procéder à la mise à échelle sur tout le territoire, on s'était engagé, pour expérimenter cette approche sous la forme d'un projet en mettant en œuvre essentiellement tout le volet communautaire. P.04.

Le projet a été élaboré d'abord dans la cadre d'un renforcement du secteur éducatif puisque le gouvernement béninois avait élaboré un cadre de développement de l'éducation et on voudrait que les écoles soient, aient une certaine norme qui a été, qui ont été appelées des normes de qualité fondamentales. M.05.

Contrat de service du 4 -07-2003 entre AFVP et MJCD. Article 1^e : la mise en œuvre de la deuxième phase ayant pour finalité le renforcement des capacités des associations de jeunes, trouve sa justification, entre autres, dans l'engagement du Bénin dans le processus de décentralisation qui offre à la société civile et la jeunesse en particulier un nouvel environnement propice à leur rôle d'acteurs de développement local.

Objectifs du PTF et résultats d'enquêtes. Certains PTF conformément à leur domaine d'intervention ou selon les objectifs de développement poursuivis pour le pays réalisent des enquêtes au niveau national pour une meilleure appréhension des situations de la pauvreté avant d'entreprendre les actions de développement ou les projets. Les résultats des enquêtes les amènent à définir le contenu des projets, les stratégies et activités à réaliser. Il s'agit pour la plupart des enquêtes pour appréhender la situation épidémiologique, les connaissances attitudes et comportements dans le domaine de la santé. Les bénéficiaires directes et l'ONG ne sont pas en ce moment impliquées dans la définition des stratégies et activités des projets issus de ces enquêtes. Voici les extraits des entrevues qui en témoignent : « Ces stratégies ont été définies par une ONG américaine qui travaille au Bénin depuis près de 20 ans. C'est cette ONG américaine qui a en réalité initié le projet. Donc, en réalité l'approche a été définie par cette ONG. » **M.02**

Les projets sont conçus un peu sur la base des enquêtes qui sont réalisées dans le pays, niveau national, niveau régional et c'est sur la base de ces données qu'on monte nos projets et sur la base aussi de ce que le bailleur veut, les objectifs du bailleur. Ce sont des activités qui ont été pour la plupart du temps proposées par ABMS compte tenu des objectifs visés par le bailleur qui est l'USAID, maintenant en ce qui concerne le programme amour et vie plus c'est les Pays-Bas qui ont financé, donc c'est des stratégies qui sont développées en tenant compte des objectifs visés par les différents bailleurs. P.03.

4.1.2.2. Stratégies participatives : implication des parties prenantes

Outres les stratégies non participatives, certains projets quand bien même minoritaires adoptent des stratégies participatives qui consistent en une implication des bénéficiaires ou de l'ONG par le PTF lors de la définition des activités. Il s'agit de projets montés suite aux diagnostics participatifs communautaires où les stratégies et activités du projet sont définies avec la

contribution des bénéficiaires. Une étude de faisabilité est réalisée avec un sondage par le PTF ou une structure mandatée et pendant laquelle les bénéficiaires sont écoutés et participent à la définition des stratégies comme en témoignent ces extraits.

*Maintenant comment ces activités étaient identifiées. C'était de commun accord avec les groupes cibles. C'était au cours de la phase de l'étude de faisabilité que ces axes ont été identifiés, il y a eu l'identification des problèmes de manière participative avec les communautés. Lorsque les problèmes ont été identifiés, on a essayé de les prioriser parce qu'il avait beaucoup de problèmes et le projet seul ne pouvait pas résoudre tous ces problèmes. On a essayé de faire l'arbre à solution avec les groupes cibles et on a fait la priorisation et c'est ce qui a fait ressortir les volets qui ont été exécutés par le projet. **P.11***

*De façon claire, le diagnostic consistait à la collecte de données auprès des associations de jeunes pour ressortir leur motivation à se regrouper, leurs aspirations et attentes en matière d'idée de projet et d'actions concrètes à mener pour améliorer leur situation associative et en faire un tremplin pour eux pour l'amélioration de leur condition de vie en tant que citoyen. **P.12***

*D'abord, les bénéficiaires, une fois le projet présenté à eux, ils ont eu leur mot à placer ; il y a certains qui estiment par exemple que ce n'est pas tout de suite, une citerne qu'il leur faut, il leur faut une adduction d'eau. Donc, on prenait ça en compte et à partir de ça, on essayait d'élaborer des micro-projets en fonction de ce qu'eux, ils expriment comme besoins. **M.06***

Bien qu'elle soit recrutée suite à un appel à compétition, certaines activités de la MJCD sont définies avec une implication de l'ONG. Il s'agit ici d'activités définies par l'ONG dans un plan d'action dont le contenu a été élaboré avec les bénéficiaires. Les activités sont définies sur la base des constats de l'ONG et soumises aux PTF comme le témoignent ces extraits.

*C'est un projet en fait qui est une idée originale de la MJCD parce que c'est sur la base de cette idée la qu'ils ont gagné un appel à partenariat que nous avons lancé qui avait mobilisé 80 ONG et qui suivi vraiment des procédures assez complexes parce qu'ils ont d'abord été sélectionnés sur la base de leur note succincte ensuite après une évaluation de terrain. **P.10.***

*Le projet entrepreneuriat féminin pour l'éducation et la santé de la femme a été un projet voulu d'abord par la MJCD qui a dû chercher le partenaire qui devait pouvoir l'appuyer. Ces activités d'abord étaient définies d'abord à partir des constats identifiés par l'ONG compte tenu de la présence de son personnel sur le terrain qui vit au quotidien la situation des parents d'élèves qui sont les responsables des enfants dans leur milieu. **M.12***

4.1.3. Contraintes relatives aux mandats pour l'ONG MJCD

L'objectif poursuivi ici est d'identifier les difficultés, les contraintes et les conséquences de l'approche de partenariat des PTF pour la MJCD-ONG dans le cadre de la réalisation des prestations pour comprendre comment l'approche de partenariat consistant à recourir aux ONG locales pendant l'exécution des projets initiés par les PTF est vécue au niveau de la MJCD. Deux difficultés ont émergé suite aux entrevues et ont pour noms : la motivation des bénéficiaires et les ressources mises à disposition de l'ONG (cf. tableau 4.3).

La perception des participants par rapport aux contraintes et difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre des projets pour lesquels la MJCD offre ses services a donné les résultats suivants : quatre participants PTF et 12 participants MJCD appréhendent la motivation des bénéficiaires comme la principale difficulté rencontrée lors de l'exécution des projets des PTF pour lesquels la MJCD est prestataire. L'insuffisance des moyens (matériel, financier, temps) mis à disposition de la MJCD constitue une difficulté reconnue par cinq participants PTF et 11 participants MJCD. La moitié des participants PTF soit 6/12 et une minorité de participants MJCD (2/12) estiment que les difficultés rencontrées dans la réalisation des activités des projets sont dues aux ressources humaines mobilisées par la MJCD. L'analyse des données des entrevues a permis d'identifier cinq thèmes en ce qui concerne les difficultés rencontrées par la MJCD, résumés dans le tableau 4.4 ci-dessous.

Tableau 4.4
Catégories et thèmes relatifs aux difficultés selon les entrevues

Catégories	Thèmes issus des entrevues
Motivation des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité et capacités des bénéficiaires • Gestion des fonds communautaires
Ressources mises à disposition de l'ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines • Ressources matérielles et financières affectées aux activités • Temps ou délais affectés à la réalisation du mandat

4.1.3.1. Motivation des bénéficiaires

La motivation des bénéficiaires est une difficulté que rencontre la MJCD sur le terrain lors des activités surtout avec les bénéficiaires dans le cadre des projets. Elle est générée par deux thèmes que sont : disponibilité et capacités des bénéficiaires, la gestion des fonds communautaires. Elle se traduit par le rejet des stratégies et activités pour certains projets, la mauvaise gestion de fonds par les bénéficiaires, le manque d'intérêt vis-à-vis des activités, le manque de disponibilité des bénéficiaires, la non-fonctionnalité des structures de gestion mises en place. À cela il faut aussi ajouter le faible niveau d'instruction des bénéficiaires bloquant la réalisation de certaines stratégies et rythme de travail non supportable pour certains bénéficiaires.

Disponibilité et capacités des bénéficiaires. Il s'agit d'un manque d'intérêt des bénéficiaires vis-à-vis des activités du projet qui se manifeste par leur faible mobilisation soit au début du projet ou après quelques moments de participation aux activités, les absences aux réunions et rencontres organisées dans le cadre du projet. Ce manque de disponibilité entraîne pour certains cas le rejet des activités ou des stratégies présentées par l'ONG. Ceci empêche cette dernière de remplir convenablement ses engagements vis-à-vis du PTF dans les délais contractuels. Aussi, la capacité des bénéficiaires c'est-à-dire les aptitudes et les capacités intellectuelles et organisationnelles des bénéficiaires appelés à collaborer avec la MJCD dans le cadre des projets, à supporter le projet constituent aussi une difficulté. Le manque d'avantages pécuniaires, l'analphabétisme, la fréquence et le rythme des rencontres ont été des difficultés qui émoussent la motivation des bénéficiaires et bloquent l'atteinte des résultats assignés à la MJCD. Voici quelques extraits d'entrevues des participants qui illustrent ces situations.

C'est d'abord la disponibilité des acteurs au niveau communal parce que si on doit aller faire des formations et que les acteurs sont disponibles pour autres choses [...] c'est un problème [...] et tout ça la ça peut poser beaucoup de problèmes au local capacity builders. P.02.

La seconde difficulté était que les associations n'étaient pas habituées à un certain rythme de travail si bien que lorsque nous avons des activités à mener il y a une faible mobilisation due au fait que les gens n'avaient pas la culture de se retrouver tout le temps. [...] il y a, le taux d'analphabétisme au niveau des associations et que c'est une poignée seulement qui était lettrée ça faisait que la vie de l'association reposait sur une minorité qui était instruite. M.11.

Gestion des fonds communautaires : Il s'agit des fonds définis dans le cadre du projet à mettre à la disposition des bénéficiaires pour des micro-réalisations ou des fonds mobilisés comme contribution. Ils sont par endroits insuffisants ou inappropriés et parfois mal gérés. Cette situation complique la réalisation de l'engagement pris par la MJCD pour la réalisation des micro-projets communautaires. En voici quelques témoignages venus surtout des participants MJCD souvent confrontés à cette difficulté.

Autre difficulté, c'est la coordination des activités, il y a eu les fonds qui ont été mal gérés au niveau local par certains acteurs malgré toute la stratégie de suivi contrôle qui ont été mise en place. M.03

La seconde difficulté dans la stratégie, il y avait des fonds qui étaient alloués aux communautés. [...] La, il y a un montant fixe qui a été retenu pour toutes les communautés, ce qui fait qu'à un niveau donné, on constate que le montant exigé ne suffit pas ou bien c'est sur estimé dans certains cas ou le contraire dans d'autres cas.

Nous avons essayé de mettre en place des crédits, mais les remboursements ont été difficiles parce que les gens se voyaient dans l'incapacité de mener les activités auxquelles on les avait, on voudrait qu'ils se spécialisent, tels que la cuniculture, l'aulacaudiculture, d'autres ont des difficultés par rapport au commerce. M.08

4.1.3.2. Ressources mises à disposition de l'ONG

Il s'agit des ressources humaines affectées par la MJCD aux projets et les ressources matérielles financières et en temps mises à disposition par les PTF. L'insuffisance de ressources matérielles (roulants, informatique et bureautique, etc.) l'inadéquation des fonds pour les micro-projets, le temps insuffisant pour la réalisation des activités, l'inadéquation de certaines activités, l'insuffisance de ressources financières affectées à certaines activités, le retard des décaissements de fonds à l'ONG et l'apparition de dépenses terrain non budgétisées à supporter, sont les éléments cités par les participants.

Ressources humaines de l'ONG : Trois (3) difficultés sont relatives aux ressources humaines de la MJCD suite à l'analyse des entrevues surtout des participants PTF. Il s'agit de l'insuffisance de ressources humaines, la faible compétence du personnel de l'ONG et la non-appropriation du projet et des procédures de gestion des PTF. L'effectif en ressources humaines a été reconnu comme difficulté aussi bien par les participants PTF que MJCD. Il s'agit du personnel mobilisé par l'ONG pour la mise en œuvre des activités du projet sur le terrain que sont les animateurs. Il

s'avère dans la pratique que ce personnel est souvent insuffisant pour exécuter toutes les activités à mener, le territoire d'intervention du projet ou l'effectif des bénéficiaires. Les extraits des entrevues relatifs à cette situation sont :

Bon ! Je dirai aussi qu'en matière de suivi, moi, j'ai quand même perçu que le staff qui était mis en place était un peu limite, limite par rapport aux exigences du projet parce que, bon ! On avait des ambitions données ; donc il fallait qu'on ait vraiment un suivi rapproché, mais on ne pouvait pas faire plus à mon avis compte tenu de ce qu'on recherchait et compte tenu des charges que ça allait entraîner. P.09

Les difficultés que nous avons rencontrées sur le terrain étaient de deux ordres parce qu'il fallait, on avait seulement un seul animateur pour couvrir toute une zone tout un département, parcourir des km et des km c'est toute une difficulté. M.11

La compétence du personnel de l'ONG a été révélée comme difficulté toujours par les participants PTF. Il s'agit des aptitudes des animateurs en termes de savoir et de savoir-faire. Certains partenaires n'étaient pas satisfaits du niveau de compétence du personnel affecté au projet et leur rapprochaient le manque de professionnalisme et d'expériences, un manque de dynamisme, la qualité des rapports peu satisfaisante, des résultats moins satisfaisants, comme le mentionnent les extraits des entrevues ci-dessous.

Les difficultés pour toutes ONG, c'est les ressources humaines et le professionnalisme des agents sur le terrain, l'ONG MJCD, tout au début a connu ce problème, d'identifier des animateurs capables de s'impliquer directement dans le projet. P.01

C'est vrai qu'ils avaient des animateurs, tous les animateurs n'étaient pas au même niveau de compétence, il y avait une ou deux personnes qui flottaient, mais de façon générale la coordination venait toujours en rescousse. P.10

La dernière difficulté signalée par rapport aux ressources humaines de l'ONG est la non-appropriation du projet et des procédures de gestion des PTF. Elle a été toujours révélée par les participants PTF. Il s'agit ici de la faible compréhension de l'approche des projets, la faible appropriation du mandat à réaliser par le personnel technique de l'ONG. À cela s'ajoutent les procédures de gestion qui ne sont souvent pas bien assimilées par le personnel administratif de l'ONG. Voici les extraits de quelques entrevues.

C'est la compréhension, la compréhension tout au début des objectifs parce que les ONG n'avaient pas cette façon de faire et nous avons, le projet avait aussi des impératifs pour atteindre comment dit on ces objectifs, or, il faut pouvoir en un premier temps expliquer, donc il y a une phase de préparation. Nous, nous comptons avoir des ONG déjà prêtes, mais pas du tout, mais il faut les préparer à cela. Voilà l'une des difficultés que nous avons rencontrées avec la MJCD. P.01

La principale difficulté se situait au niveau de la compréhension du cahier de charge de la mission de MJCD c'est-à-dire il ne nous a pas été facile d'accorder nos compréhensions, nos connaissances sur le contenu des attributions assignées à MJCD en tant que prestataire aussi bien au niveau du diagnostic que dans l'appui aux associations. P.12

Ressources matérielles et financières affectées aux activités : Il s'agit des moyens matériels achetés par la MJCD dans le cadre du projet ou mis à disposition de l'ONG par le PTF pour la réalisation des activités du mandat. Ces moyens sont souvent constitués du matériel informatique et bureautique, du matériel roulant, etc. Pour les ressources financières, les difficultés signalées sont : les modalités de financement c'est-à-dire le retard des décaissements de fonds à l'ONG, l'inadéquation des fonds pour certains micro-projets, l'insuffisance de ressources financières affectées aux activités, l'apparition de dépenses terrain non budgétisées, mais à supporter. Voici les extraits de quelques entrevues.

Autres difficultés, je dirais, c'est la capacité à intervenir dans toutes les communes que nous avons mises à disposition, nous avons identifié, le déplacement des animateurs et les questions de matériel, à mettre à la disposition de ce personnel. P.01 :

Les difficultés rencontrées par l'ONG MJCD sont surtout d'ordre financier parce que le budget était très faible, ne permettait pas de répondre aux attentes des jeunes en matière de projet et ne nous a pas permis aussi de financer à juste titre les prestations de l'ONG MJCD. P.12

Temps ou délais affectés à la réalisation du mandat : Il s'agit du temps affecté à la MJCD pour la réalisation du mandat ou du temps pour la réalisation des activités. Les mandats sont souvent confiés de façon à ce qu'il y ait par mois, par trimestre ou par semestre des résultats à présenter dans différents rapports selon cette périodicité. L'insuffisance de temps pour la réalisation des activités est perçue aussi bien par les PTF et par la MJCD. Voici les extraits de quelques entrevues.

L'autre chose aussi c'est que par endroits la disponibilité est très rare et ne permettait pas d'avoir les résultats dans le temps alors qu'on est contraint par un budget imposé par le bailleur à qui il faut rendre compte et exécuté le budget dans un délai. P.04

On sait qu'il faut la gestion participative, il faut impliquer les bénéficiaires à la base en vue de la durabilité des acquis du projet, mais parfois le rythme demandé par le partenaire ne permet pas aussi d'observer toutes les contraintes de la gestion participative, la gestion participative c'est beaucoup de temps, beaucoup de ressources, mais en même temps le partenaire est pressé... M.09

4.1.4. Exigences du partenariat avec les PTF

En dehors de difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités, les participants étaient invités à se prononcer sur d'autres contraintes liées aux différents partenariats. Il s'agit des dispositions standards des bailleurs que la MJCD-ONG devrait absolument respecter dans le cadre des projets. Les entrevues ont permis aussi de relever les exigences du partenariat qui peuvent être regroupées en deux catégories générées par quatre thèmes présentés dans le tableau 4.5. Il s'agit de la bonne gouvernance avec pour thèmes la gestion transparente des fonds et la reddition de comptes et la contribution au financement avec pour thèmes la contribution des bénéficiaires aux micro-projets et la contribution de l'ONG aux projets.

Tous les participants PTF (12/12) et MJCD (12/12) sont unanimes sur la bonne gouvernance, alors que les avis divergent sur la contribution des bénéficiaires. Une minorité de PTF (4\12) estime normale l'exigence de contribution.

Tableau 4.5
Catégories et thèmes relatifs aux exigences selon les entrevues

Catégories	Thèmes issus des entrevues
Bonne gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion transparente des fonds • Reddition de compte
Contribution au financement	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution des bénéficiaires aux micro-projets • Contribution de l'ONG aux projets

4.1.4.1. Bonne gouvernance

Selon la Banque Mondiale,²⁰ la bonne gouvernance est la manière avec laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion publique des ressources économiques et sociales en vue du développement. L'opérationnalisation de la bonne gouvernance se fait au travers de plusieurs institutions dont celles sociales et communautaires (ONG) qui favorisent l'amélioration de la qualité de la santé et de l'éducation des populations ainsi que leur consultation et leur participation au processus de développement (Banque mondiale, 1996). Elle implique une gestion transparente et la reddition de compte qui constituent les deux exigences des PTF ayant émergé des entrevues. La bonne gouvernance préoccupe bon nombre de partenaires et s'exprime selon les participants en termes de transparence dans la passation des marchés et la gestion des fonds, la consommation des fonds mis à disposition, la lutte contre la corruption, la reddition de compte à travers l'élaboration de rapports périodiques techniques et financiers, la justification des fonds mis à disposition et le respect des procédures de gestion du bailleur.

Gestion transparente: Il s'agit des dispositions et exigences devant permettre une bonne gestion des ressources financières remises à l'ONG dans le cadre du mandat et qui ont pour noms : la consommation des fonds mis à disposition, la transparence dans la passation des marchés et la gestion des fonds, le respect des procédures de gestion du bailleur, la justification des fonds mis à disposition et la lutte contre la corruption. Les extraits des entrevues et des contenus documentaires révèlent ceci :

Il y a des principes de base qui étaient là, c'est-à-dire que vous prenez de l'argent, vous devez justifier, vous voulez passer un marché il faut que ce soit une concurrence qui soit bien établie, en fait le plus important c'était la transparence dans la gestion des fonds. P.09

Accord de subvention du 5 octobre 2000 : Article 9. Obligations de l'ONG : *L'ONG s'engage à respecter toutes les responsabilités et tâches contenues dans le cahier de charges des ONG partenaires dont copie est annexée à cet accord. Engager les dépenses selon les procédures en vigueur et en particulier les dispositions standards de l'USAID qui fait partie intégrante de cet accord.*

²⁰ World Bank, (1996). Managing Development – the governance Dimension, Washington,

Reddition de comptes : Il s'agit de l'élaboration des rapports d'activités et des rapports financiers que l'ONG doit fournir selon un échéancier retenu de commun accord avec le PTF. Ces rapports sont périodiques et conditionnent les décaissements pour certains PTF. Ils doivent être élaborés suivant un canevas retenu aussi de commun accord avec le PTF. Les extraits des entrevues et des contenus documentaires révèlent ceci :

Bon ! Les exigences, il y avait de toutes les manières les rapports, les rapports périodiques qu'on devait produire, il y avait des indicateurs, des indicateurs qui étaient fixés et on devait atteindre ces indicateurs-là tous les 6 mois, on devait faire un rapport sur l'évolution de ces indicateurs. P.08

Au niveau des rapports, nous avons des rapports financiers, des rapports techniques. Les périodes aussi sont définies au niveau des contrats déjà ou la plupart du temps les rapports techniques sont mensuels, la date même est précisée. Les rapports financiers pour la plupart des projets sont trimestriels, mais le partenaire met beaucoup un accent par rapport à ça parce qu'il s'agit des ressources financières ou à partir de l'analyse de ces rapports, on a déjà une idée de la manière dont les fonds sont gérés. M.07

Accord de subvention du 5 octobre 2000 : Article 9. Obligations de l'ONG :
«L'ONG s'engage à [...] Produire les rapports d'activités dans les délais convenus. Produire les rapports financiers mensuels soutenus par des pièces justificatives authentiques. »

4.1.4.2. Contribution au financement

Il s'agit des contributions exigées aux communautés pour financer les réalisations dans le cadre des projets c'est-à-dire l'apport des bénéficiaires pour les micro-réalisations et une contribution de la part de l'ONG aux coûts indirects du projet.

Contribution des bénéficiaires aux projets : Il s'agit d'une contribution en espèces ou en nature d'une valeur de 10 à 30% à mobiliser par les bénéficiaires dans le cadre du projet ou suite à une demande de micro réalisation. Elle peut être en nature ou en espèce. Les temps consacrés aux réunions dans le cadre du projet, les ressources locales mobilisées pour une micro-réalisation constituent souvent les contributions en nature. Les ressources financières mobilisées de différentes manières constituent les contributions en espèces. La contribution des bénéficiaires aux projets constitue une des principales exigences des PTF que l'ONG est appelée à suivre dans le cadre des mandats. Les extraits des entrevues et des contenus documentaires révèlent ceci :

« Il y a l'exigence aussi du partenaire qui exigeait 30% de participation des associations. L'exigence même du partenaire constituait déjà une difficulté de mise en œuvre du projet auprès des associations. » **M.11**

Contrat N C110007 / 2002 du 10 mai 2002 : 5- Contraintes particulières :

L'intermédiaire à l'obligation d'appuyer les promoteurs à mobiliser la totalité de leur contrepartie (10% du coût du micro projet). En cas de défaillance, la part non mobilisée sera prélevée sur les honoraires contractuels de l'intermédiaire et reversée sur le compte du promoteur et financer les travaux équivalents.

Contribution de l'ONG aux projets : Outre la contribution des bénéficiaires aux projets, certains PTF exigent aussi la contribution de l'ONG. Il s'agit d'une contribution aux coûts indirects du projet que sont les charges relatives au personnel administratif, au loyer, etc. 11/12 PTF sont restés muets sur la question. Les extraits des entrevues et l'exploration des contrats de prestation de service au niveau de l'ONG révèlent ceci :

*Le partenaire local est complètement en toute responsabilité face au projet qu'il a soumis, mais dans cette phase il y a le co-financement du projet, donc il y avait cette responsabilité qu'il avait jusqu'à un montant donné à apporter et particulièrement MJCD a une petite malchance, il y avait des aspects qui avait été sous-estimés. **P.11***

*Le projet ne prend en charge que le financement des salaires du personnel technique exclusivement sur le projet sur le terrain, les coûts indirects, les charges administratives ne sont pas pris en compte et donc on se demande si ça continue comme ça, comment l'ONG pourrait toujours faire face à ses charges institutionnelles. **M.09***

«Contrat de sous-traitance pour réalisation de projet du 02 janvier 2001. Article 3, Alinéa 4, point 3 : *L'intermédiaire s'engage notamment à financer sur ces fonds propres les salaires de son personnel ainsi que les frais d'opération convenus pour la mise en œuvre des activités planifiées dans le cadre de la présente convention. »*

Convention de partenariat signé le 2 août 2001 pour un projet dans le secteur de l'éducation. Article VII : *engagement des deux parties : MJCD s'engage à octroyer 50% des coûts indirects totaux du budget comme contrepartie, soumettre à l'approbation écrite tout budget et contrats qu'elle aura à passer avec les communautés dans le cadre de la mise en œuvre de ce projet.*

4.1.5. Impacts du partenariat sur la MJCD-ONG

Malgré les difficultés rencontrées aussi bien sur le terrain et avec les PTF, les activités de prestation de service procurent aux ONG un certain nombre d'avantages qu'on pourrait considérer comme impacts positifs. Tous les participants à la recherche qu'ils soient PTF (12/12) ou MJCD (12/12) ont reconnu plusieurs avantages que procure le partenariat avec les PTF à l'ONG MJCD et présentés dans le tableau 4.6.

Tableau 4.6

Catégories et thèmes relatifs aux impacts du partenariat selon les entrevues

Catégories	Thèmes issus des entrevues
Expertise et notoriété	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de projet et diversité sectorielle • Conquête territoriale
Dynamique de ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Dotation en ressources humaines • Appuis matériels et financiers,

4.1.5.1. Expertise et notoriété

Le partenariat avec les PTF procure à la MJCD-ONG une certaine expertise en gestion de projet et dans différents domaines ou secteur de développement.

Gestion de projet et diversité sectorielle : Il s'agit des connaissances et compétences en gestion de projet acquises par diverses formations données par les PTF et les pratiques en gestion de projet. Elle est relative à la conception, la planification, l'exécution, et le suivi évaluation des projets de développement, ce qui renforce le professionnalisme de l'ONG. La diversité des projets exécutés a permis l'acquisition de connaissance pour la lutte contre pauvreté dans divers domaines que sont : l'éducation, la santé, la promotion des droits humains, l'eau et l'assainissement, la sécurité alimentaire, etc. Le partenariat avec les PTF permet à l'ONG de réaliser des activités dans chacun des domaines et secteurs ci-dessus, ce qui lui procure une expertise sectorielle. Tous les participants PTF et MJCD sont aussi unanimes sur cet impact avec les témoignages suivants extraits des entrevues:

On peut dire que le projet a apporté une expérience en matière de gestion, de mise en œuvre, de suivi, de documentation d'un projet de sécurité alimentaire et nutritionnelle. Je crois que ce projet faisait partie des premiers projets exécutés en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle, ce qui a permis à l'ONG de capitaliser cette expérience pour de futurs financements. P.11

L'élément essentiel c'est l'expertise, c'est l'expertise, puis que nous avons fait avec différentes gammes de partenaires, le système onusien, avec les Danois, avec les Français, avec les Allemands, avec les Américains, donc nous avons tiré, nous avons capitalisé ces 20 ans, c'est essentiellement ça, l'expertise que nous avons pu tirer à partir des expériences la. Pour tout le reste, on se sert de cette expertise pour faire des progrès. M.09

Conquête territoriale : La collaboration avec les PTF pour la réalisation des projets au Bénin à aussi permis à la MJCD-ONG le développement de partenariats avec les collectivités locales et les communes, ce qui a permis l'agrandissement de la zone d'intervention de l'ONG et le développement de partenariats avec les collectivités locales ou les municipalités. Il s'agit de l'augmentation du nombre de région et de municipalités couvertes par la MJCD. 10 PTF sur 12 l'ont reconnu, comme le témoignent les extraits des entrevues suivantes: « *Le projet a fait gagner à la MJCD, je pense beaucoup plus au niveau de la légitimité sociale et de la visibilité parce qu'ils ont grandi leur zone de couverture.* » **P.10**

Ce que le projet a apporté à l'ONG, on peut l'apprécier à plusieurs niveaux, si je me mets d'abord au niveau institutionnel, ça a permis à l'ONG d'agrandir sa présence, au niveau des zones donc il y a eu un ancrage qu'on a constaté, ça a permis à l'ONG de mieux cerner les réalités de certaines zones et d'étendre son influence et le partenariat local. M.03

4.1.5.2. Dynamique de ressources

Outres les connaissances acquises, l'agrandissement des zones d'intervention et les partenariats locaux, la collaboration entre la MJCD et les PTF a permis aussi à l'ONG une certaine dynamique de ressources. Il s'agit aussi bien des ressources humaines que de ressources matérielles et financières.

Ressources humaines : Il s'agit de la dotation en personnel : personnel administratif et technique. Chaque projet des PTF permet à la MJCD de mobiliser du personnel soit en recrutant ou en réaffectant. Tout ceci participe à la création et au maintien des emplois comme le témoignent certains extraits d'entrevues.

« Et enfin l'argent que nous avons reçu a permis aussi d'entretenir un certain nombre de personnel et ceux-là qui ont été retenus ont servi avec toutes leurs expériences dans d'autres programmes futurs. » M.03

La MJCD [...], en exécutant ce programme d'action a recruté des animateurs, a recruté un coordonnateur, [...] tout ça, ça renforce la capacité de l'institution, de l'ONG. Et aussi ça a participé à la création d'emploi pour MJCD. Étant sur le terrain, l'expérience que la MJCD fait à travers la méthodologie TRIE, du coup augmente sa capacité d'intervention avec les autres prestataires, ça augmente la gamme de ces produits à proposer aux autres partenaires. P.05

Appuis matériels et financiers: Il s'agit ici du matériel roulant (motos pour les animateurs et superviseurs), du matériel didactique (matériel de formation et de sensibilisation) et bureautique (ordinateurs) et la mise à disposition de ressources financières, même s'ils sont objets de critique au niveau des participants MJCD. Ils renforcent l'ONG et lui permet de réaliser les activités avec un minimum de moyens selon les extraits suivants: *« la MJCD [...], en exécutant ce programme d'action a acheté des équipements, des équipements de travail comme des motos, des ordinateurs, tout ça, ça renforce la capacité de l'institution, de l'ONG. » P.05*

Il y a eu dans ce projet la une ligne de crédit que le partenaire a apporté au niveau de la MJCD pour faciliter la mise en œuvre des opérations et après donc, à la fin donc de ce projet les activités de micro finance doivent pouvoir se perpétuer et cela ne saurait se faire sans la MJCD. M.12

4.1.6. Pertinence d'une participation aux différentes étapes des projets

La participation des ONG, agence d'exécution aux étapes de gestion de projet des PTF est décrite ici avec pour objectif de comprendre comment les participants à la recherche perçoivent l'implication des ONG locales aux différentes étapes de gestion de projet des PTF. L'objectif était de sonder la perception des participants PTF à la recherche sur la pertinence d'une éventuelle participation des ONG prestataires aux étapes de gestion de projet de développement visant à réduire la pauvreté et les raisons qui pourraient la justifier. Deux questions ouvertes ont permis de recueillir cette perception. Il s'agit de : i) Était-il nécessaire d'associer la MJCD aux différents processus du projet avant la phase d'exécution ? Justifier votre réponse ; ii) Que pensez-vous de l'implication des ONG de prestation de service dans les projets mis en œuvre par les PTF pour accompagner le Bénin dans les actions de lutte contre la pauvreté ?

Face à la confirmation de la non-implication de l'ONG à la définition des activités et stratégies des projets, les participants ont été ensuite sondés sur la pertinence d'une éventuelle implication de la MJCD-ONG en tant qu'agence d'exécution - à la conception de leur projet - pour participer à la définition des activités et stratégies. La presque totalité des participants PTF (10/12) trouve cette implication très pertinente. Pour eux, l'implication de la MJCD, partenaire d'exécution, à la conception et la planification des projets permettra une appropriation du projet. Deux participants PTF trouvent cette implication non pertinente tandis que la totalité des participants MJCD (12/12) la trouve indispensable. Pour eux, cela allait permettre une meilleure gestion du projet pour des livrables de qualité. En ce qui concerne la place des ONG dans les projets de développement initiés par les PTF, la totalité des participants à la recherche qu'ils soient PTF (12/12) ou MJCD-ONG (12/12), reconnaît la pertinence et l'importance de l'ONG locale prestataire dans les projets de développement initiés par les PTF pour sortir le Bénin de la pauvreté. Pour eux, les ONG locales ont une place non négociable dans le dispositif des PTF et ceci pour plusieurs raisons. Les analyses des entrevues ont abouti à quatre (4) thèmes répartis en 2 catégories et résumés dans le tableau 4.7.

Tableau 4.7

Catégories et thèmes sur la pertinence d'une participation aux projets

Catégories	Thèmes issus des entrevues
Adéquation du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Réalités terrain • Planification des activités
Appropriation du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension du mandat • Accompagnement

4.1.6.1. Adéquation du projet

Réalités terrain : Selon les participants, il s'agit ici de l'appréhension de certaines réalités des bénéficiaires lors du montage des projets. L'implication de l'ONG permet selon les PTF son implication et sa participation aux projets, la sollicitation des idées d'activités à exécuter pour les communautés, une meilleure prise en compte de leur connaissance des communautés, le choix des activités appropriées et l'orientation des décideurs sur les bonnes stratégies. Aussi, les ONG pourront émettre leurs avis sur les activités envisagées. En voici les extraits des entrevues.

Pour moi, ces ONG étant des acteurs, font l'accompagnement de proximité, qui touche directement les groupes cibles, il est important de les avoir déjà à l'identification, à la planification, pour qu'on tienne compte déjà des réalités de terrain, les besoins de façon plus ou moins précise, même si ce n'est pas exactement ça. P.06

Si la MJCD était associée, elle aurait déjà fait un travail préalable avec les communautés pour savoir quelles sont les activités qui sont faciles à réaliser, des activités qui viennent des communautés elles-mêmes, des activités qui viennent des jeunes eux-mêmes. M.04

Planification des activités : Il s'agit de définir pour chaque activité le temps réellement nécessaire et le coût réel de celle-ci avec la contribution de l'ONG lors de la planification. L'implication de l'ONG permet la rédaction du cadre logique, la prise en compte des réalités terrain lors de planification des activités, en termes de délais pour garantir un tant soit peu la participation des bénéficiaires, en termes de coûts pour un bon montage budgétaire à travers la prise en compte de toutes les activités et de leurs coûts réels.

C'est l'approche qu'a même qui est à encourager, qui est de plus en plus à encourager. La avec le partenaire déjà, on sait sur quelle base on est en train de rédiger les différents documents, on sait qu'est ce qu'on recherche comme impact parce qu'après, il faut qu'ils participent à l'étude d'impact, donc il faut l'impliquer des le départ dans la définition des indicateurs, des différents indicateurs, dans la rédaction du cadre logique. P.05

Leur implication va changer beaucoup de chose, parce que c'est les pêcheurs qui vont bénéficier du projet. S'ils sont impliqués, ils vont décider de façon réelle les activités qu'on doit mener, la stratégie à adopter et même la cible, comment on va aborder la cible. M.08

4.1.6.2. Appropriation du projet

Elle passe par une bonne compréhension du mandat, ce qui facilite l'accompagnement. Selon les participants, l'implication de l'ONG prestataire permet sa participation au projet et une bonne appropriation avec les réalités terrain, prises en compte lors de la conception, le recueil des avis sur les activités, une bonne compréhension du projet et une meilleure compréhension des activités, le choix des activités appropriées, faciles à réaliser. Elle permet un bon montage budgétaire.

Compréhension du mandat : Il s'agit ici d'une bonne compréhension des activités à réaliser et des stratégies retenues par le bailleur qu'une implication au départ allait permettre pour éviter les retards et les temps consacrés aux activités de démarrage. Une bonne compréhension du mandat permet l'appropriation, la réplication du projet et la pérennisation des acquis. En voici les extraits des entrevues.

Lorsque les ONG sont bien impliquées dans le processus du développement du projet, ils s'approprient le projet et ils peuvent faire même une réplication du projet sans ce financement lorsqu'ils se retrouvent dans un contexte où les problèmes similaires se posent. P.11

Oui ! Normalement, c'est ce qui est idéal, mais nous n'avons pas cette culture-là, où au cours de l'élaboration, les ONG partenaires sont associées à la conception. ... mais s'ils sont associés, ils sont déjà dans la logique du projet, ils ont compris toutes les phases depuis l'élaboration du projet jusqu'à l'exécution, je pense qu'on ne devrait pas avoir tant de problèmes. P.07

Accompagnement: C'est la facilité qu'a l'ONG pour exécuter les activités de son mandat sur le terrain avec la participation des bénéficiaires. Selon les participants, cette facilité de l'accompagnement lors de l'exécution ou la réalisation des projets se traduit par la maîtrise du projet à la phase d'exécution et un accompagnement efficace lors du partenariat avec moins de problèmes et de meilleurs résultats. En voici les extraits des entrevues.

Oui ! Normalement, c'est ce qui est idéal, mais nous n'avons pas cette culture-là, où au cours de l'élaboration, les ONG partenaires sont associées à la conception. ... mais s'ils sont associés, ils sont déjà dans la logique du projet, ils ont compris toutes les phases depuis l'élaboration du projet jusqu'à l'exécution, je pense qu'on ne devrait pas avoir tant de problèmes. P.07

Oui ! Tout à fait ! Normalement, cette structure doit être, doit participer depuis la conception parce que c'est très important, c'est la structure qui produit les résultats en matière, qui est en contact direct avec les bénéficiaires, les communautés et autres. Si on était impliqué peut-être que les résultats seraient plus que ça, plus que ce qu'on a réussi à produire. M.06

4.2. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

L'interprétation a été faite ici suivant la structuration de la présentation des résultats. Conformément aux éléments décrits dans la méthodologie, l'interprétation créative a été privilégiée dans le cadre de cette recherche, car elle amène le chercheur à : i) lire et relire les données pour s'imprégner du point de vue des enquêtés, ii) rechercher dans ses expériences passées et ses connaissances des pistes de réflexion, iii) faire preuve d'imagination et de sens créatif pour donner un nouveau sens aux idées, iv) appuyer l'argumentation sur les données pour convaincre l'audience de l'étude, v) faire part de ses impressions personnelles (Andréani et Conchon, 2009). L'interprétation des résultats présentés est faite ici à travers la signification de ceux-ci par rapport à la problématique et les objectifs de recherche, par rapport aux expériences vécues et notre regard en tant que chercheur sur ces résultats. Elle est structurée autour des différentes questions spécifiques de recherche.

4.2.1. Mandats réalisés par la MJCD-ONG

Au terme du dépouillement des données et selon les résultats de l'analyse, il convient de rappeler que la MJCD-ONG est souvent sollicitée par les PTF pour réaliser deux types de mandat. Il s'agit de la mobilisation sociale et le renforcement des capacités.

4.2.1.1. Mobilisation sociale

Une clarification de ce concept est nécessaire pour mieux comprendre de quoi il s'agit. La mobilisation, au sens large, est «l'action de mettre en jeu des forces (ressources), y faire appel, les réunir en vue d'une action commune»²¹. Selon Grandchamp et coll (2003), la mobilisation sociale est :

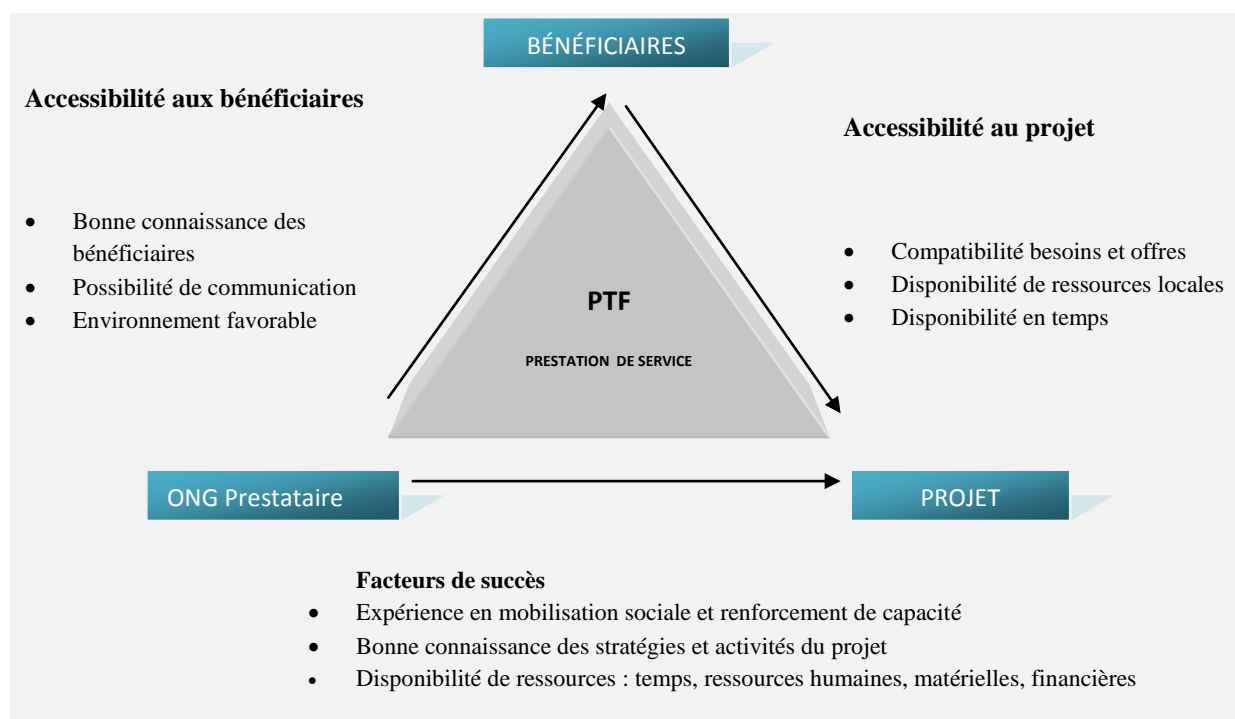
Une prise de conscience d'un problème dans la sphère publique et l'action qui en découle, à savoir l'organisation d'une stratégie afin d'agir face à ce problème. Une telle mobilisation a pour but de changer une situation sociale, en un sens favorable au groupe, selon ses valeurs et ses motivations. Le processus de mobilisation d'une communauté locale se définit comme une démarche continue regroupant plusieurs partenaires et résidents de la communauté autour d'enjeux sociaux qu'ils auront identifiés ensemble. » p.35

²¹ Le Petit Larousse illustré, version 2000, page 659.

Cette démarche vise à élaborer collectivement des stratégies axées sur l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. La mobilisation sociale dans le cadre des projets des PTF se réalisent à la MJCD à travers les diagnostics participatifs communautaires et la recherche de solutions, l'accompagnement dans le montage et la réalisation des micro-projets, le suivi – appui – conseil aux bénéficiaires des projets, le plaidoyer à l'endroit des décideurs et les sensibilisations pour le changement de comportement appelées encore la communication pour le changement de comportement.

Telle que définie ci-haut, la mobilisation sociale est une activité d'une certaine complexité qui nécessite une maîtrise de son contenu, de son contexte de réalisation et des cibles bénéficiaires. Elle suppose une accessibilité de l'ONG aux bénéficiaires et une accessibilité des bénéficiaires au projet. L'accessibilité de l'ONG aux bénéficiaires et celle des bénéficiaires au projet passe par un dialogue et une concertation en amont entre les trois parties prenantes au projet que sont PTF, ONG prestataires et bénéficiaire avant la phase de réalisation. Certaines conditions de succès doivent être aussi réunies (cf. figure 4.2). La mobilisation sociale exige au plan opérationnel du temps et une certaine conviction des opérateurs pour que ces derniers réussissent à mobiliser les bénéficiaires, qui, pour la plupart du temps, ne sont pas associés aux projets et qu'il faudrait sensibiliser pour une adhésion.

Figure 4.2
Conditions idéales de mobilisation sociale



Source : Guédé, 2015

La mobilisation sociale est une activité à la portée des ONG locales comme la MJCD. La plupart des ONG nationales font de la mobilisation sociale leur principale activité. Dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, elles sont appelées structures d'intermédiation sociale. Les temps souvent accordés à celle-ci sont souvent insuffisants et leur consultation au démarrage du projet et pendant la planification permettrait à coup sûr une bonne quantification de celui-ci et aussi de respecter une des contraintes en gestion de projet qu'est le délai. La mobilisation sociale permet parfois le renforcement des acteurs.

4.2.1.2. Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est défini comme « le processus par lequel les particuliers, les organisations et les sociétés acquièrent, développent et entretiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour définir et réaliser leurs propres objectifs de développement au fil du temps ».²² Selon PNUD (2008) l'aptitude des individus et des organisations à définir et à réaliser leurs objectifs

²² Note de pratique du PNUD (2008) : le développement des capacités, P 4

concerne trois niveaux: individuel, organisationnel et l'environnement général. Le niveau individuel désigne les compétences, l'expérience et les connaissances que possèdent les particuliers ; ii) le niveau organisationnel englobe les politiques internes, les conventions, les procédures et les cadres qui permettent à une organisation de fonctionner et de remplir ses fonctions; iii) l'environnement général décrit le système élargi dans lequel fonctionnent les particuliers et les organisations, et qui facilite ou perturbe leur existence et leur performance.

Le renforcement des capacités s'inscrit pratiquement dans toutes les actions de développement et surtout en ce qui concerne les projets. Il se fait aussi dans le cadre de la mobilisation sociale. Les rapports de la commission économique pour l'Afrique de l'Organisation des Nations unies, la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide, l'examen de la mise en œuvre de la déclaration du Millénaire et le programme d'action d'Accra sont sans équivoque sur cette question et affirment que le renforcement des capacités constitue l'un des principaux enjeux du développement (Coopération luxembourgeoise, 2012). Les PTF l'ont si bien compris et mandatent de façon spécifique les ONG nationales au Bénin, dont la MJCD-ONG pour la réalisation de ce mandat.

Comme énuméré plus haut, l'ONG prestataire, dans le cadre des mandats de renforcement des capacités, a pour tâche de réaliser des actions de formation, d'appui-conseil à l'endroit des populations bénéficiaires des projets. Le renforcement des capacités s'opérationnalise comme prestation à la MJCD-ONG à travers les formations pour amélioration des connaissances et compétences, le suivi-accompagnement post-formation, l'appui-conseil aux bénéficiaires et le renforcement organisationnel.

Pour sa réalisation dans le cadre des projets des PTF, le renforcement nécessite non seulement la prise en compte des besoins en renforcement, la disponibilité des individus ou groupe à renforcer – ce qui n'est toujours pas le cas selon les résultats des entrevues pour les projets de formation de la MJCD – un langage vulgarisé et des outils accessibles pour faciliter l'assimilation du savoir et la pratique. Une bonne connaissance de la cible ou des bénéficiaires par l'agence d'exécution qu'est l'ONG locale est une fois encore indispensable pour la bonne conduite des actions de renforcement dans le cadre de chaque projet. Celle-ci passe par le mécanisme de définition de l'activité de renforcement.

4.2.2. Mécanismes de définition des activités

Deux principales stratégies sont utilisées au niveau des PTF pour la définition des activités des projets et des mandats souvent confiés à la MJCD. Il s'agit de stratégies non participatives qu'on pourrait qualifier de *top down* (le plus souvent utilisée) et des stratégies participatives avec implication des bénéficiaires ou de la MJCD assimilable au *bottom up*.

Le *top down* ou stratégie non participative est du au fait que les activités s'alignent sur les stratégies gouvernementales mises en œuvre par le PTF, les stratégies définies sur la base de résultats d'enquêtes nationales, des activités proposées par le partenaire selon ses objectifs stratégiques. Les stratégies participatives avec une certaine implication des bénéficiaires ou de la MJCD-ONG sont dues au fait que les activités sont définies par la communauté en assemblée générale, définies par le partenaire avec la participation des bénéficiaires ou de la MJCD-ONG, définies sur la base des constats de l'ONG MJCD et soumises aux PTF.

L'approche participative recommandée dans le cadre des projets de développement et qualifiée de *bottom up* pour mettre fin au *top down* n'est pas encore dans la culture des PTF en ce qui concerne les projets explorés dans le cadre de cette recherche. Il est très important et même louable que les projets soient en harmonie avec les stratégies gouvernementales ou les résultats et recommandations d'enquêtes nationales. Cet effort des PTF est à saluer. Cependant, en termes de stratégie ou d'activités à réaliser dans le cadre des projets, le dernier mot devrait revenir aux populations bénéficiaires suite à nos expériences personnelles de supervision de projet. En effet, un projet de sensibilisation sur le paludisme par exemple exécuté par la MJCD ne devait pas avoir comme stratégie les visites nocturnes à domicile (VAD) dans toutes les localités bénéficiaires du nord au sud du Bénin pour la vérification de l'utilisation de moustiquaires imprégnés à longue durée d'action (MILD). Chaque village devrait définir ensemble avec l'ONG prestataire une stratégie appropriée pour cette sensibilisation sans mettre à nue l'intimité des ménages. Une telle concertation une fois encore est indiquée en amont du projet aux phases de démarrage et de planification, et devrait être revue à la phase d'évaluation du projet pour apprécier sa pertinence, son efficacité et son impact, ce qui n'est pas actuellement le cas.

Dans le cadre du projet HEPS²³ réalisé par la MJCD, les animateurs se sont vus obligés de se retirer des salles de classe pour l'organisation des séances d'information, d'éducation et de communication (IEC) suite aux plaintes des enseignants avant que ces derniers ne soient responsabilisés et renforcés pour les séances d'IEC. La stratégie responsabilisant les animateurs a été retenue avec les responsables au niveau national du ministère ayant à charge l'enseignement primaire sans consultation des enseignants à la base. Une concertation en amont des enseignants et chefs de circonscriptions scolaires avec implication de l'ONG prestataire allait certainement aboutir à cette stratégie finalement adoptée et ayant suscité des coûts supplémentaires énormes pour la production de matériel pédagogique et la formation des enseignants. Elle serait conforme à la stratégie gouvernementale école de qualité fondamentale (EQF) soutenue par le PTF en initiant le projet HEPS.

En somme, les mandats souvent réalisés par la MJCD-ONG sont la mobilisation sociale et le renforcement de capacité. Le contenu varie d'un PTF à un autre et selon le secteur d'intervention. Elles sont d'une certaine complexité. Dans le cadre des projets des PTF, les stratégies de mise en œuvre de la mobilisation sociale et les activités recommandées ne sont pas pour la plupart appropriées aux yeux de l'ONG. Celle-ci les réalise sans conviction et se heurte souvent à la non-disponibilité des bénéficiaires, faute de motivation. L'implication de l'ONG et aussi des bénéficiaires est indispensable pour que les stratégies et activités soient conformes aux réalités locales et faciles d'exécution en vue d'atteindre les résultats et la durabilité attendus des projets des PTF. L'extrait suivant d'un PTF est assez illustratif. *«Le bailleur ne peut pas faire un diagnostic au niveau national qui soit bien fouillé. Par contre, si c'est chaque ONG qui a une commune qui fait un diagnostic de sa commune, c'est mieux fouillé, ça répond mieux aux réalités de la commune.»* **P.07.** Cette implication souhaitée par ce participant permettra à coup sûr de surmonter les difficultés rencontrées par les ONG locales prestataires lors de la réalisation du mandat.

²³ Health Education in Primary School (HEPS) est un projet de 5 ans exécuté avec la participation de 12 ONG locales et avec pour activités les sensibilisations et la construction des infrastructures dans les écoles primaires au Bénin.

4.2.3. Difficultés et contraintes liées au mandat

4.2.3.1. Motivation des bénéficiaires

La motivation des bénéficiaires est la première source de difficultés rencontrées par la MJCD dans la réalisation des mandats confiés par les PTF. Elle se traduit – rappelons-le – par le rejet des stratégies et activités pour certains projets, la mauvaise gestion de fonds par les bénéficiaires, le manque d'intérêt vis-à-vis des activités, le manque de disponibilité des bénéficiaires, la non-fonctionnalité des structures de gestion mises en place. À cela, il faut aussi ajouter le faible niveau d'instruction des bénéficiaires bloquant la réalisation de certaines stratégies et le rythme de travail non supportable pour certains bénéficiaires.

La difficulté relative à la motivation des bénéficiaires amène à se demander si les projets atteignent vraiment les objectifs fixés et les impacts attendus. La participation des bénéficiaires aux activités est indispensable à l'atteinte des objectifs. L'ONG qui en de pareilles circonstances devrait convaincre les populations sur la pertinence du projet est elle-même plus ou moins ignorante parce que ne comprenant ni la logique ni la mécanique du projet. Selon nos expériences, cette difficulté amène l'ONG à vivre difficilement le partenariat avec les PTF. Mettre en œuvre les activités sans grande participation des populations, mobiliser difficilement les contributions en nature et en espèce, attendues des communautés dans le cadre des projets, conduire les activités avec un faible effectif et un faible engagement au niveau communautaire, sont entre autres, les difficultés que celle-ci rencontre avec pour corolaire la réduction de la motivation des animateurs à faire de l'accompagnement communautaire.

Un dialogue entre PTF et bénéficiaire avec la participation de l'ONG locale n'est-il pas indispensable pour le choix des activités à réaliser, la stratégie de réalisation, les rôles des acteurs au niveau local et les contributions à apporter? Ce dialogue permettra une mise en relation ONG et communauté par le PTF et facilitera le dialogue animateur-population lors de la réalisation des activités. Même si les résultats des enquêtes et diagnostics au niveau national permettent l'élaboration des stratégies, la réalisation de celles-ci devrait passer par une validation au niveau local pour susciter le moment venu la participation des populations aux actions et stratégies qu'elles auraient elles-mêmes identifiées. Par exemple, un projet de gouvernance et droit de la

personne (PGDP)²⁴ réalisé par la MJCD (cf. encadré 4.1) est nécessaire pour accompagner le Bénin dans le processus de la décentralisation, mais encore faudrait-il que les femmes de Ouinhi dans le Zou – localité ciblée pour ce projet – soient conscientes de leur marginalisation dans les prises de décision et disponibles pour participer aux processus de prise de décision avant qu'on envisage la participation des femmes au processus de prise de décision comme volet de ce projet ou programme et le confier à une ONG locale. Celle-ci se sentirait vraiment à l'aise dans la réalisation d'un tel mandat avec une mobilisation accrue des populations concernées par le problème et l'ayant identifié au préalable et avec des ressources mises à disposition.

ENCADRE 4.1 : Extrait accord MJCD-PGDP Composante 2, Volet 13	
3.2 Objectif global du projet	
La finalité de l'appui à MJCD est d'accroître la participation des femmes à la prise de décision sur les grandes orientations à travers l'identification et la formation des groupes d'intérêt féminins sur diverses techniques de communication, de suivi de la mise en œuvre des plans communaux de développement et de management interne.	
3.3 Objectifs spécifiques	
Renforcer les capacités d'intervention des Groupes d'Intérêt Féminins pour leur meilleure participation à la gestion des communes et à la prise de décision sur les grandes orientations des communes du département du ZOU.	
3.4 Résultats attendus	
Le principal résultat attendu de la mise en œuvre de ces activités est formulé comme suit : la participation des femmes à la prise de décision sur les grandes orientations de la commune est renforcée dans le département du Zou.	

4.2.3.1. Ressources mises à disposition

Il s'agit des ressources humaines, matérielles et financières, et de la ressource temps dont l'ONG dispose pour les prestations. Les ressources humaines constituent une difficulté qui entrave la réalisation des mandats des PTF. L'insuffisance de ressources humaines, le manque de professionnalisme et d'expériences des agents de l'ONG, le faible dynamisme du personnel de l'ONG, la faible implication des responsables de l'ONG avec pour corolaire la surcharge des animateurs par des taches de supervision, la faible compréhension de l'approche des projets, la faible appropriation du mandat à réaliser, la qualité des rapports peu satisfaisante, la non-appropriation des procédures de gestion des PTF par l'ONG et la qualité des résultats moins satisfaisante sont en synthèse les difficultés évoquées et que rencontre la MJCD en ce qui concerne les ressources humaines dans la cadre de son partenariat avec les PTF.

²⁴ Le projet de gouvernance et droit de la personne (PGDP) est un projet de 3 ans dont la MJCD a exécuté le volet 12 de la composante 2 dans 9 communes du Zou, une région du centre du Bénin.

Les ressources humaines dont il s'agit ici à la MJCD sont des animateurs et les superviseurs. Elles sont indispensables pour les projets et sont sous la coordination technique du chargé de programme de l'ONG. Leurs nombres, leurs profils et expériences sont souvent orientés par les PTF dans les documents des appels à compétition et vérifiés à travers les curricula vitae. La plupart du temps, leur recrutement relève de l'ONG locale sans grande implication des PTF. Elles sont formées pour la plupart du temps au début du projet et en quelques jours (une à deux semaines au plus). Certains sont sans expériences et découvrent pour la première fois les activités communautaires avec le projet et sont coachés par leurs collègues. Leur incompétence supposée pourrait être liée aux facteurs que sont : i) ressources mises à disposition pour leur rémunération, ii) la faible motivation des bénéficiaires, iii) l'insuffisance du matériel de travail, iv) les difficultés liées à l'accessibilité des communautés, v) l'incompatibilité des périodes de disponibilité entre animateurs et bénéficiaires des projets, vi) la non-appropriation de certaines activités du projet, vii) l'isolement de l'animateur, c'est-à-dire loin des regards du superviseur et de la direction de l'ONG, viii) l'inconscience professionnelle. Tout ceci fait que les activités du projet piétinent et les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes des PTF pour certains projets. Aussi, la quête de résultats par rapport au projet fait que chacun dans sa zone d'intervention n'a pas le temps pour soutenir celles sans expériences. Le manque de superviseur à plein temps pour certains projets faute de ressources, fait que la supervision des animateurs est parfois défailante. La durée des formations aussi ne facilite pas une bonne assimilation des activités et stratégies pour une appropriation des projets.

L'identification des ressources humaines de l'ONG comme partie prenante importante au début du projet et l'analyse de leur besoin à la phase de la planification tout ceci réalisé avec la participation de l'ONG pourra permettre aux PTF la mise en place d'un plan de management des ressources humaines avec celle-ci comme le recommande le PMBOK. Ce plan précisera avec la contribution de l'ONG locale les besoins en ressources humaines, l'organigramme du projet, l'acquisition du personnel et le plan de désengagement, le calendrier des ressources humaines, les besoins en formation, les indicateurs de performance, les récompenses et mesures de reconnaissances.

Les autres ressources mises à disposition de l'ONG pour la réalisation des activités que sont ressources matérielles et financières sont aussi sources de difficultés dans le cadre de la réalisation des projets par la MJCD. Il s'agit – rappelons-le – de l'insuffisance de ressources matérielles (matériel roulant, informatique et bureautique, etc.) l'inadéquation des fonds pour les micro-projets, le temps insuffisant pour la réalisation des activités, l'inadéquation de certaines activités, l'insuffisance de ressources financières affectées à certaines activités, le retard des décaissements de fonds à l'ONG et l'apparition de dépenses terrain non budgétisées à supporter. Cette situation est due d'une part au fait que les ressources envisagées par l'ONG dans son offre de prestation ne sont pas acceptées par le PTF ou ne sont plus revues après adjudication pour être objet de discussion. Le PTF indique de façon unilatérale sans concertation de l'ONG, les moyens dont il dispose pour le mandat, et l'ONG se résigne à l'accepter. D'autre part, par souci de gagner coûte que coûte le marché, l'ONG fait une mauvaise offre financière pour être moins-disant, ce qui ne lui permet pas de prévoir toutes les charges ou de sous-estimer certaines charges. L'offre financière est parfois élaborée sans consultation des bénéficiaires même si les villages d'intervention sont connus. Une consultation préalable pouvait permettre d'identifier les ressources disponibles au niveau local et leur coût (local pour les réunions, les coûts des déplacements, etc.), les ressources à apporter de l'extérieur des communautés pour le projet.

La ressource temps est aussi perçue comme une difficulté. Il est insuffisant pour la plupart du temps pour la réalisation des activités et la production des livrables compte tenu des exigences de la démarche participative selon les déclarations des participants MJCD.

La gestion participative c'est beaucoup de temps, beaucoup de ressources, mais en même temps le partenaire est pressé ; donc parfois, on est obligé de faire et de dire à la place des bénéficiaires, donc les plus éveillés, les plus avertis parfois ne sont toujours pas d'accord avec cette accélération. » M.09.

Les livrables sont programmés pour être livrés dans des délais précis sans prendre en compte les contingences du terrain que sont entre autres la disponibilité des populations bénéficiaires, les aléas climatiques, etc. Souvent, aucune discussion n'est menée au préalable avec les bénéficiaires pour la quantification du temps accordé à chaque activité. Une planification participative tripartite avant la signature de l'entente avec l'ONG est peut-être la solution pour une meilleure gestion du temps et la production des livrables. Elle permettra : i) aux bénéficiaires de valider les activités proposées et les stratégies de réalisation, définir la durée de celles-ci et la

période de réalisation selon certaines exigences de leur milieu ; ii) aux PTF de définir les livrables quantitatifs attendus de l'ONG pour les différentes périodes de reddition de compte que sont le mois, le trimestre, le semestre et l'année afin de permettre à celle-ci de répondre aux exigences du partenariat.

4.2.4. Exigences du partenariat entre PTF et ONG de prestation

Les résultats de la collecte des données ont révélé deux exigences que sont la bonne gouvernance et la contribution au financement.

4.2.4.1. Bonne gouvernance

La bonne gouvernance – rappelons-le – est la manière avec laquelle le pouvoir est exercé dans la gestion publique des ressources économiques et sociales en vue du développement. Son opérationnalisation se fait au travers des ONG et favorise l'amélioration de la qualité de la santé et de l'éducation des populations (Banque mondiale, 1996). La bonne gouvernance préoccupe bon nombre de partenaires et s'exprime comme rapporté ci-haut des extraits des entrevues des participants, en termes de transparence dans la passation des marchés et la gestion des fonds, la consommation des fonds mis à disposition, la lutte contre la corruption, la reddition de compte à travers l'élaboration de rapports périodiques techniques et financiers, la justification des fonds mis à disposition et le respect des procédures de gestion du bailleur. Ces différentes exigences sont normales de notre point de vue pour plusieurs raisons.

La reddition de compte permet de faire le point de l'évolution des projets aux PTF, des résultats obtenus et des difficultés rencontrées. Elle permet d'améliorer la gestion et la performance de l'ONG. Les rapports d'activités et rapports financiers mensuels, trimestriels, semestriels et annuels élaborés sont envoyés aux PTF et facilitent la collecte des données pour renseigner les indicateurs du projet aussi bien au niveau de l'ONG que du PTF. Les rapports d'activités permettent aux PTF d'apprécier les résultats et de mesurer le niveau d'appropriation du projet par l'ONG. Des descentes de recadrage et des actions de renforcement sont initiées au besoin pour permettre une bonne réalisation du projet. La gestion transparente permet aux ONG d'utiliser les fonds mis à leur disposition de façon saine en suivant une certaine orthodoxie de la gestion comptable et financière. Elle exige parfois l'utilisation des procédures des PTF au

détriment de celles de l'ONG et le personnel comptable se retrouve avec plusieurs procédures, ce qui induit une charge de travail impressionnant affectant sa compétence. Elle permet aussi à l'ONG d'être initiée à plusieurs procédures, ce qui renforce sa capacité de gestion et sa crédibilité. Les fonds mis à disposition sont régulièrement audités et parfois de façon inopinée ce qui amène les ONG à bien gérer les ressources financières mises à disposition du projet et aussi les contributions financières au projet.

4.2.4.2. Contribution au financement

La contribution au financement est relative à la contribution des bénéficiaires, nécessaire à la réalisation des micro-projets et la contribution de l'ONG aux couts indirects du projet. Pour les bénéficiaires, elle permet d'apprécier leur motivation ou intérêt et de susciter leur implication au projet. La contribution des bénéficiaires se traduit par les fonds mobilisés pour les réalisations socio-communautaires, leur participation aux réunions, bref, toutes contributions en nature ou en espèces pouvant être comptabilisées dans le cadre du projet (voir tableau 4.8). La mobilisation de la contribution au financement en ce qui concerne les bénéficiaires donne un surplus de travail à l'ONG qui est aggravé par le manque de motivation.

Les pourcentages des contributions sont non-négociables et exigés par les PTF. Ils varient de 10% à 30% et les modalités de mobilisation sont discutées et retenues au niveau des bénéficiaires de façon participative. Elle est très difficile à mobiliser surtout quand elle est en espèces. Si le cout du projet est élevé, la contribution est énorme, ce qui augmente le délai des réalisations et entraine même des abandons.

Tableau 4.8
Types de contribution au financement

Types de contribution	Nature	Espèce
Stratégies de mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Matériaux de construction (sable – gravier – bois – eau) • Déplacement, gardiennage, temps consacrés aux réunions, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Souscription par famille, ménage • Recours aux élus, à la municipalité et à la diaspora
Difficultés rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> • Non-disponibilité des matériaux à proximité • Non-disponibilité des populations pour la mobilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible participation des ménages pour mauvaise volonté • Montant élevé des souscriptions pour certains ménages pauvres

La mobilisation des contributions communautaires est perçue par certains PTF comme un élément de performance de l'ONG qui a su réaliser convenablement le travail de mobilisation sociale. Certains PTF imputent la responsabilité de la non-mobilisation à l'ONG et amputent les montants non mobilisés des fonds à décaisser pour celle-ci comme le témoigne l'encadré 4.2, ce qui fragilise davantage l'ONG aux ressources déjà limitées.

ENCADRÉ 4.2: EXTRAIT CONTRAT DE PRESTATION DE SERVICE MJCD – AGEFIB

L'intermédiaire a l'obligation d'appuyer les promoteurs à mobiliser la totalité de leur contrepartie (10 % du coût du micro projet). En cas de défaillance, la part non mobilisée sera prélevée sur les honoraires contractuels de l'intermédiaire et reversée sur le compte du promoteur pour financer les travaux équivalents.

Source : Archives MJCD

En somme, la contribution au financement est une difficulté qui pourrait être atténuée grâce à un dialogue et une participation des acteurs au début du projet. Une participation de l'ONG et aussi des bénéficiaires au démarrage du projet permettrait d'attirer l'attention sur les difficultés ci-dessus et de définir avec le PTF des mécanismes appropriés pour une meilleure contribution des populations et accélérer la réalisation du projet sans que l'ONG soit pénalisée en cas de défaillance dans la mobilisation de la contribution communautaire.

4.2.5. Impacts du partenariat sur la MJCD-ONG

Il s'agit ici des impacts tant positifs que négatifs. Pour la MJCD, les impacts du partenariat avec les PTF ont pour noms expertise et notoriété et Dynamique de ressources. Il s'agit là des conséquences engendrées par l'approche des PTF et leurs effets sur l'ONG qui sont à la fois positifs et négatifs.

4.2.5.1. Expertise et notoriété

Le partenariat avec les PTF a procuré à la MJCD de l'expertise. L'expertise dont on parle ici est la compétence acquise en gestion de projet c'est-à-dire de la conception à l'évaluation en passant par la planification, l'exécution et le suivi. Il y a aussi l'acquisition de connaissance et des expériences sectorielles dans divers domaines pour la lutte contre pauvreté. Tout ceci avec

pour corolaire, le développement des partenariats, c'est-à-dire avec d'autres PTF, les collectivités locales ou les municipalités, avec pour conséquences l'agrandissement des zones d'intervention et une certaine notoriété de l'ONG. Aussi, les mandats de plaidoyer avec les décideurs ont permis un certain rapprochement entre la MJCD et les élus locaux au niveau des communes. Les projets passent d'ailleurs par une implication et une adhésion des élus locaux et des personnes ressources locales au projet avant la réalisation des activités avec les bénéficiaires. Cette stratégie a permis une certaine reconnaissance de l'ONG au niveau des collectivités et des partenaires pour des actions de développement local. Basée à Cotonou en 1993 avec deux communes d'intervention que sont Cotonou et Abomey-Calavi, les activités de l'ONG se sont étendues en 2013 à 70 communes ou municipalités sur les 77 que compte le Bénin et dans 12 régions sur 12 (voir encadré 4.3), grâce aux différents partenariats développés avec les PTF.

ENCADRÉ 4.3 : ZONE D'INTERVENTION DE LA MJCD AU BÉNIN	
DEPARTEMENTS	COMMUNES
Atlantique – Littoral (9)	Abomey-Calavi, Toffo, Zè, Sô-ava, Tori-Bossito, Allada, Ouidah, Kpomassè, Cotonou
Mono – Couffo (11)	Bopa, Lokossa, Comè, Athiémé, Grand-popo, Djakotomè, Klouekanmey, Lalo, To-viklin, Aplahoué, Dogbo.
Ouémé – Plateau (12)	Porto-Novo, Avrancou, Bonou, Adjohoun, Sèmè-podji, Aguégoués, Dangbo, Adja-Ouèrè, Sakété, Kétou, Pobè, Ifangni
Zou – Collines (15)	Abomey, Bohicon, Zogbodomey, Agbangnizoun, Djidja, Za-Kpota, Covè, Zangnana-do, Ouinhì, Bantè, Savalou, Savè, Glazoué, Dassa, Ouèssè.
Atacora – Donga (11)	Pehunco, Kérou, Natitingou, Tanguiéta, Matéri, Cobly, Boukoumbe, Djougou, Copargo, Ouaké, Bassila,
Borgou – Alibori (12)	Parakou, N'dali, Sinendé, Niki, Pèrèrè, Kalalé, Gogounou, Karimama, Kandi, Malanville, Banikoara, Ségbana.

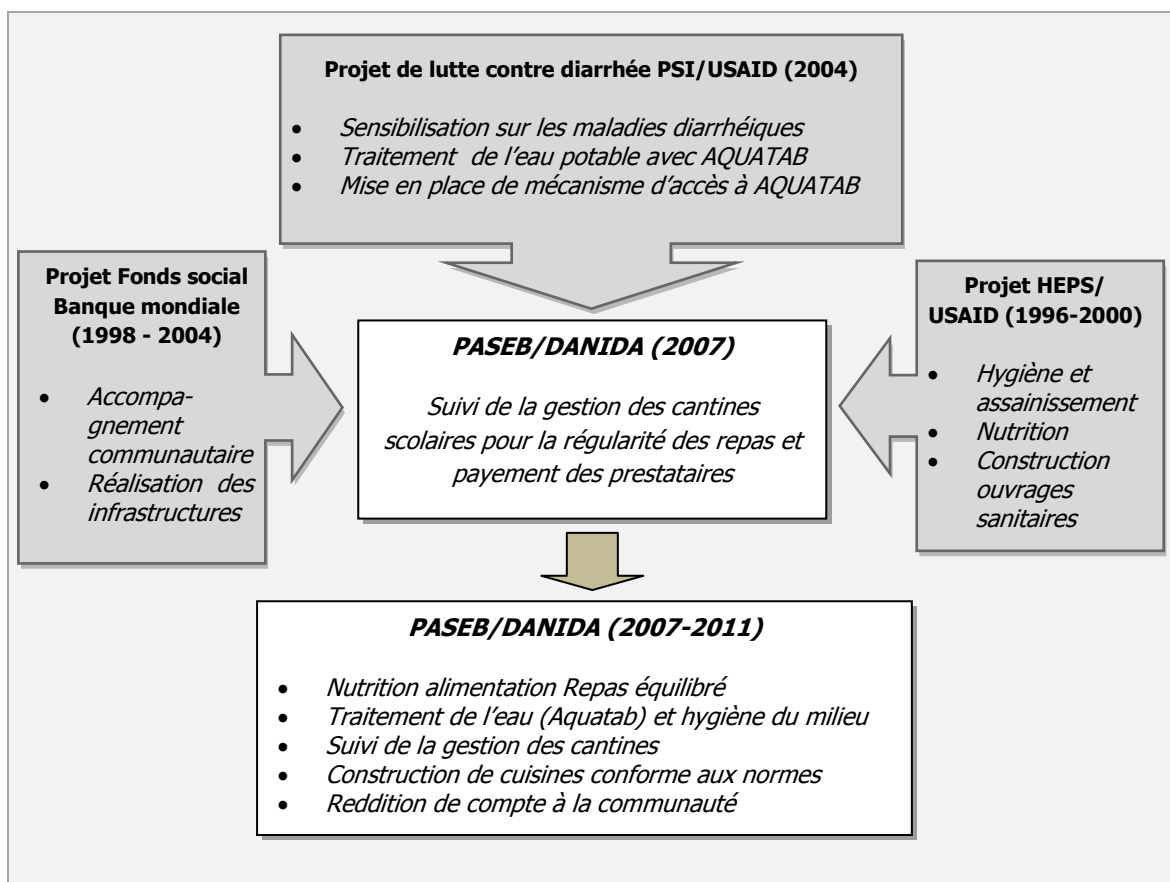
Source : MJCD-ONG, Rapport annuel 2013. p5

Comme impacts, il est à noter que l'expertise et la notoriété de l'ONG permettent de surmonter les difficultés surtout liées aux délais de réalisation des activités des PTF. Cette expertise développée est mise au service du développement dans le cadre d'autres projets. Les expériences et connaissances acquises pour certains projets sont mises à contribution pour une meilleure réalisation d'autres projets. Le projet PASEB de la DANIDA (Encadré 4.4) en est un exemple palpable. Il a été amélioré par rapport à son contenu sur la base des connaissances et expériences acquises du projet HEPS et des projets de lutte contre les maladies diarrhéiques et le paludisme de l'USAID, du projet Fonds social de lutte contre la pauvreté financé par la Banque mondiale. La flexibilité et l'ouverture du PTF ont permis à la MJCD d'améliorer le contenu du PASEB pour améliorer dans les écoles la qualité nutritionnelle avec des repas équilibrés

(aliments de force, de croissance et d'entretien), la qualité de l'eau qui est désormais traitée avec le produit Aquatab, la construction de cuisine dans les écoles respectant des normes pour garantir l'hygiène et la préparation des repas sous l'œil des élèves et enseignants, un suivi communautaire de la gestion des cantines et une reddition de compte aux populations à travers les radios locales (cf. figure 4.3). Tout ceci a permis une certaine appropriation du projet par L'ONG et sa pérennisation. Le PASEB gagné suite à un appel à compétition pour une prestation de service de suivi dans 52 écoles d'une région du centre du Bénin (cf. encadré 4.4) est actuellement récupéré par le ministère de l'Éducation et exécuté sous la même forme dans 502 écoles et dans 6 régions sur 12 du Bénin, avec l'appui financier de différents PTF. Cette contribution et cette expertise de la MJCD auraient dû être apportées au projet PASEB au démarrage et non 3 années après.

Figure 4.3

Exemple de la contribution des expertises sectorielles au projet PASEB



Source : Guédé, (2015)

Encadré 4.4 : Contenu du PASEB et prestations attendues de la MJCD-ONG

Le Programme d'appui au secteur de l'éducation au Bénin: phase 1 (PASEB1) a été initié par le gouvernement béninois et appuyé par celui du Danemark. Il vient renforcer les autres initiatives pour l'atteinte des objectifs fixés par le gouvernement du Bénin afin d'améliorer réellement la qualité de son système éducatif. L'une des composantes dudit Programme, dénommée « Appui à l'éducation à la base » permet d'accroître sensiblement le nombre de filles et de garçons en âge scolarisable pour l'accès à l'école et l'achèvement avec succès de l'enseignement primaire. Pour y parvenir un certain nombre de stratégies ont été identifiées et au nombre desquelles la création et la gestion de cantines scolaires. Ces actions sont en cours de réalisation depuis l'année scolaire 2004-2005 dans une cinquantaine d'écoles primaires publiques du département du ZOU. Placées sous l'autorité du Ministère de l'Enseignement primaire et secondaire (MEPS), ces cantines sont administrées par des comités de gestion constitués de membres d'associations de parents d'élèves des écoles bénéficiaires.

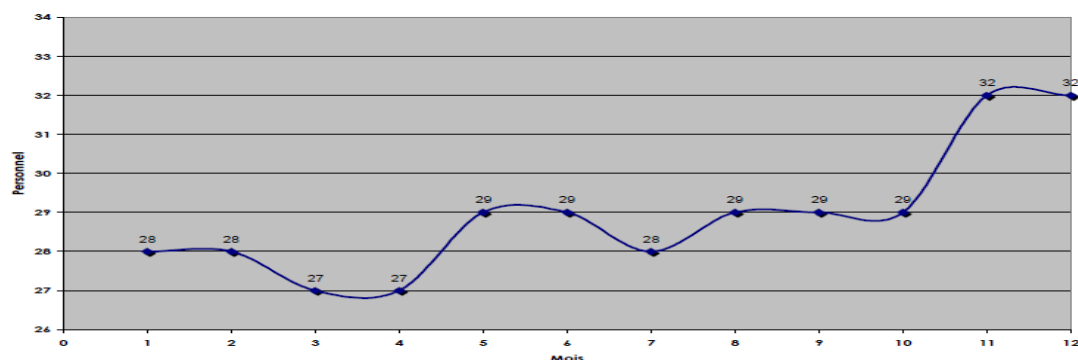
*Un appel est lancé en 2007 par la coordination du programme pour le recrutement d'une ONG de prestation de service de suivi. Cette prestation consiste à : i) renforcer les capacités des membres de comités de gestion à travers des sessions semestrielles de formation, ii) apporter périodiquement toutes les informations utiles et nécessaires aux parents des bénéficiaires sur les ressources allouées aux cantines à travers les médias locaux, par souci d'assurer une transparence dans la gestion des cantines scolaires ; iii) suivre les activités à travers la tenue correcte et à bonnes dates des outils de gestion ; iv) faire des mises en garde pour décourager des pratiques visant à entraver la bonne gestion des cantines scolaires ; v) assurer un contrôle systématique de la qualité nutritionnelle, de l'hygiène et de la régularité des repas servis aux élèves, vi) faire le suivi de la fréquentation à travers la tenue régulière de statistiques des effectifs d'élèves des écoles bénéficiaires ; vii) veiller au respect strict des prescriptions du guide de gestion des cantines communautaires, viii) organiser une fois l'an des formations sur les droits du consommateur. **Source : Archives MJCD***

4.2.5.2. Dynamique des ressources

La dynamique de ressources se traduit par la dotation ou la baisse en ressources humaines : personnel administratif et technique, en ressources matérielles (matériels roulants, bureautiques et didactiques), les ressources financières. Les projets permettent le recrutement des animateurs de différents profils et expériences. La MJCD a mis en place une politique de gestion des ressources humaines permettant une stabilité de l'emploi pour le personnel des projets. Ce dernier est régulièrement redéployé à la fin des projets grâce au démarrage de nouveaux projets. Ceci permet une certaine stabilité et le maintien de l'expertise acquise avec un personnel compétent. Le maintien de ce personnel parfois sans projet est difficile faute de ressources d'où des fluctuations au niveau des effectifs (cf. encadré 4.5).

ENCADRÉ 4.5: EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL 2006 DE LA MJCD-ONG

Au cours de l'année 2006, l'effectif du personnel a connu des fluctuations. De 23 en décembre 2005, il s'est retrouvé à 31 en décembre 2006 du fait des nouveaux contrats signés avec de nouveaux partenaires. Une instabilité du personnel a été constatée tout au long de l'année à cause des arrivées et départs du personnel. Le graphique suivant présente l'évolution de l'effectif du personnel.



GRAPHIQUE N°5 : EVOLUTION DU PERSONNEL DE LA MJCD EN 2006

Source : Rapport annuel MJCD ONG (2006)

Aussi, la faiblesse des rémunérations octroyées au personnel des ONG nationales oblige aussi ce dernier à chercher mieux au niveau des PTF où il pourrait mieux gagner. En ce qui concerne les ressources matérielles, leur dynamique consiste en l'apport en matériel roulant et en matériel informatique et bureautique pour certains projets. Ces ressources demeurent la propriété des PTF et sont souvent retournées à ces derniers à la fin des projets sans qu'ils en fassent usage (tableau 4.9). Cette situation est souvent déplorée au niveau de l'ONG qui en a besoin pour offrir un service minimum après le projet.

C'est à peine que l'ONG nationale a des motos pour le personnel technique sur le terrain et parfois même à la fin de ces programmes ces partenaires reprennent encore tout le matériel qui est acheté sur ces projets alors que eux autres, ils ne subissent pas ces traitements là. M.09

Tableau 4.9
Exemples d'apport et de retrait de matériel à la MJCD par les PTF

Projets	Matériel retourné au PTF
Projet HEPS	7 Motos retournées au partenaire à la fin du projet après 2 années d'utilisation
Projet ACEF	1 micro-ordinateur portable retourné à la fin du projet après 3 années d'utilisation
Projet PADPPA	4 motos cross retournées à la fin du projet après 3 années d'utilisation
Projet PSAN	9 motos retournées après 3 années d'utilisation

En somme, la dynamique des ressources constitue pour l'ONG locale un problème qui du jour au lendemain se retrouve sans moyens roulants alors que d'autres partenaires comptent sur les ressources humaines et matérielles de l'ONG pour nouer avec elle le partenariat. Elle constitue un facteur de blocage pour décrocher des partenaires et les PTF en sont pour quelque chose.

4.2.6. Pertinence de la participation de l'ONG aux étapes de gestion de projet

Les résultats des analyses des données révèlent que la prise en compte de l'ONG partenaire, prestataire va faciliter non seulement la définition des activités et stratégie avec la prise en compte des réalités du terrain et une meilleure planification des activités. Elle permettra aussi l'appropriation des projets pour un bon accompagnement lors de la mise en œuvre, grâce à une bonne compréhension du mandat à réaliser. Cette participation a deux avantages de notre point de vue.

D'une part, il permettra une adaptation des stratégies par rapport aux réalités du terrain à travers :

- i) la prise en compte des expériences acquises grâce à d'autres projets réalisés par l'ONG, ii) la prise en compte des réalités des milieux d'intervention des projets sur la base des connaissances de l'ONG, iii) la définition participative des activités, iv) l'atténuation de certains risques liés au projet.

Un participant PTF témoigne de cette réalité en ces termes : *« on peut déjà être plus proche de la réalité, en impliquant les acteurs proches de la réalité. Parce que ce n'est évident, en planifiant à un certain niveau, qu'on puisse tout prendre en compte ».*

D'autre part, il est pertinent que l'ONG prestataire participe au démarrage et à la planification du projet objet de la prestation pour mieux assoir le partenariat et garantir l'efficacité et l'efficience du projet. Une telle participation aux différentes étapes que sont le démarrage et la planification avant l'exécution permettra aux PTF de : i) connaître sommairement l'ONG à travers ses forces et faiblesses, ii) faire une évaluation participative des ressources nécessaires au projet, iii) prévenir ou réduire les conflits et malentendus, iv) avoir l'adhésion de l'ONG au contrat de prestation, v) prendre déjà en compte certaines de ses doléances et craintes.

Mais à défaut d'une participation de l'ONG au démarrage du projet, une certaine ouverture et flexibilité de la part du PTF peut permettre de mettre à contribution les forces de l'ONG, saisir certaines opportunités pour améliorer les activités et stratégies. Il s'agit en ce moment d'une appropriation du projet suivi pour la plupart du temps d'une bonification. L'exemple du PASEB cité ci-dessus est spectaculaire et a produit des résultats extraordinaires. Les différentes initiatives prises après le démarrage et du mandat confié à la MJCD sont les suivantes résumées dans le tableau 4.10.

Tableau 4.10

Apports de la MJCD au renforcement du projet PASEB

Volets	Apports de la MJCD
Volet renforcement capacités	<ul style="list-style-type: none"> • Formation sur l'hygiène et assainissement dans les cantines • Formation sur la prévention et la gestion des conflits
Volet hygiène et assainissement	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la construction des cuisines conformes aux normes du code d'hygiène publique au Bénin • Hygiène de l'eau par l'utilisation d'Aquatab • Installation de postes d'eau de lavage de mains et de boisson • Visite médicale des prestataires et port d'uniforme de prestation
Volet mobilisation communautaire	<ul style="list-style-type: none"> • Information des populations pour le suivi communautaire • Harmonisation des stratégies avec les parties prenantes • Réalisation de documentaire diffusé sur la télévision nationale

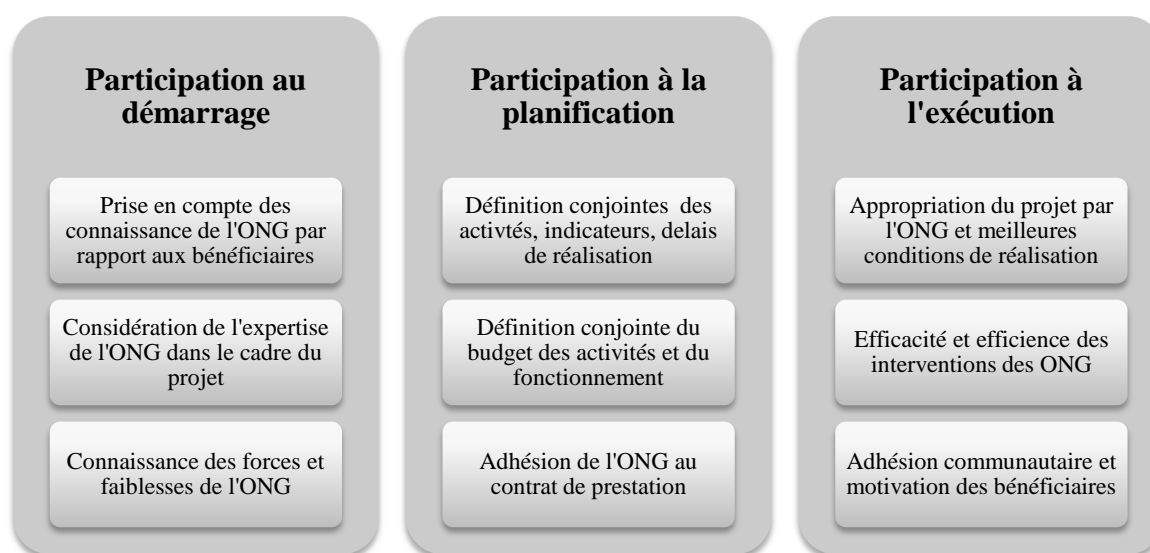
En somme, la collaboration PTF et ONG locale tant souhaitée par les participants au démarrage des projets va permettre : i) une consultation de l'ONG locale partenaire d'exécution en amont des projets pour une implication et sa participation aux projets, ii) une définition concertée des indicateurs et le transfert de compétences, iii) une prise en compte de leur

connaissance des communautés. À terme, l'implication de l'ONG prestataire va permettre - comme l'ont si bien dit les participants - sa participation au projet et une bonne appropriation avec les réalités terrain prises en compte lors de la conception, le recueil des avis sur les activités, une bonne compréhension du projet et une meilleure compréhension des activités, le choix des activités appropriées et faciles à réaliser. Elle permet un bon montage budgétaire.

Mais, comment réaliser ou concrétiser cette participation dont les avantages décrits ci-dessus (cf. figure 4.4) pour le projet et les parties prenantes sont non-discutables ? Si la participation des ONG est indispensable au début du projet, les PTF doivent revoir leur mode de gestion de projet. Les ONG locales ne doivent plus être recrutées comme prestataires juste pour aider à l'exécution, mais recrutées avant l'élaboration des projets ou des soumissions aux bailleurs de fonds afin de ne plus être considérées comme entreprises sociales de développement et recrutées après un appel à compétition parce que « moins ou mieux disant ». Les projets mous de développement et de lutte contre la pauvreté sont des projets particuliers et ne doivent pas être gérés comme les projets durs de développement (construction de routes, construction de barrages hydro-électriques) réalisés avec la contribution des entreprises du génie ou du BTP (Bâtiments Travaux publics).

Figure 4.4

Avantages d'une implication des ONG aux différentes étapes des projets des PTF



Source : Guédé (2015)

CHAPITRE V: SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

La synthèse des résultats et la discussion permettent d'approfondir la réflexion engagée avec un nouveau raisonnement de manière à cerner toutes les subtilités des conclusions de la recherche. Elle a été structurée autour de trois points : une synthèse des résultats, leur analyse critique par rapport à la littérature et la question de recherche, les apports, les limites et les perspectives.

5.1. PRÉSENTATION GLOBALE DES RÉSULTATS ET ANALYSE CRITIQUE

5.1.1. Synthèse des résultats

Cette recherche est réalisée dans une démarche qualitative avec une approbation éthique. Elle a été conduite avec la contribution de 24 participants impliqués dans les projets réalisés par la MJCD après appel à compétition pour répondre à la question générale suivante de recherche : la stratégie des PTF consistant à recourir aux ONG locales de prestation de service, à la phase d'exécution des projets de lutte contre la pauvreté au Bénin, permet-elle une appropriation des projets et la viabilité des organisations pour la production des livrables de qualité?

Le but poursuivi est de comprendre comment les ONG locales s'approprient les projets des PTF sans être impliquées à leur conception et planification. Après la collecte des données à travers les entrevues et l'exploration documentaire, le dépouillement et l'analyse des résultats obtenus sont résumés dans le tableau 5.1 sur la base de trois questions spécifiques et des objectifs fixés pour cette recherche.

Tableau 5.1**Synthèse synoptique des résultats**

Quel mandat confit-on aux ONG prestataires comme la MJCD dans le cadre des projets de développement exécutés par les PTF?	Décrire les prestations réalisées par les ONG locales dans le cadre des projets des PTF et leur mode de définition.
<p>La recherche a révélé que la mobilisation sociale et le renforcement des capacités sont les deux mandats souvent confiés à la MJCD par les PTF et qui se réalisent respectivement à travers des diagnostics participatifs, l'accompagnement communautaire et la communication pour le changement de comportement; les formations pour l'amélioration des connaissances et le renforcement organisationnel.</p> <p>Deux mécanismes permettent de définir les activités objet des mandats dans le cadre des projets des PTF. D'une part, les stratégies gouvernementales, les résultats des enquêtes nationales et les objectifs des PTF, et d'autre part le recours aux bénéficiaires et à l'ONG servent à définir les contenus des projets \ mandats.</p>	
Comment est-ce que l'approche de partenariat consistant à recourir aux ONG locales pour l'exécution des projets initiés par les PTF est vécue au niveau de la MJCD?	Identifier les difficultés, les contraintes et les conséquences de l'approche de partenariat des PTF pour les ONG locales dans le cadre de la réalisation des prestations.
<p>La motivation des bénéficiaires qui se traduit par leur faible disponibilité et compétence est au premier niveau de difficultés à laquelle s'ajoute la faiblesse ou l'inadéquation des ressources mises à disposition de l'ONG pour les prestations. À ce niveau les ressources humaines sont critiquées par les PTF sur le plan qualitatif et les ressources matérielles, financières et en temps par le MJCD en termes d'insuffisance.</p> <p>Deux exigences des PTF sont non négociables dans les partenariats. Il s'agit de la bonne gouvernance caractérisée par la gestion transparente et la reddition de compte, et la contribution au financement des projets aussi bien pour les bénéficiaires que pour l'ONG.</p> <p>L'approche actuelle des PTF (appel à compétences) ne permet pas encore une bonne appropriation des projets par les ONG. Plus de la moitié des PTF l'ont affirmé de différentes manières. Pour l'ONG le partenariat avec les PTF leur procure de l'expertise et de la notoriété avec une augmentation de leur capacité en ressources. Cependant, il menace leur survie et des mesures doivent être prises pour y remédier.</p>	
Comment perçoit-on l'implication des ONG locales de prestation aux différentes étapes de gestion de projet de développement au niveau des PTF?	Sonder la pertinence d'une éventuelle participation des ONG prestataires aux étapes de gestion de projet des PTF et les raisons qui pourraient la justifier.
<p>Une participation des ONG locales de prestation aux étapes des projets que sont le démarrage, la planification est pertinente à plus d'un titre. Elle permettra la prise en compte des réalités des bénéficiaires pour atténuer pendant l'exécution les problèmes de motivation préjudiciables aux résultats, la prise en compte de l'expertise de l'ONG et une meilleure planification des activités et du budget. L'ONG comprend ainsi son mandat, se l'approprie et le réalise avec des difficultés moindres.</p>	

Au terme de notre analyse et au vu des résultats ci-dessus, il convient de noter que si l'unanimité est faite au sujet des prestations réalisées et la pertinence d'une implication de l'ONG et sa participation aux étapes de gestion de projet des PTF, tel n'est pas le cas en ce qui concerne les difficultés et contraintes du partenariat. Une divergence des points de vue est notée à ce niveau et mérite clarification. La motivation des bénéficiaires est reconnue et a une influence sur la bonne marche des projets. Les PTF et la MJCD ne parlent pas le même langage en ce qui concerne les ressources.

La majorité des PTF critiquent la qualité des ressources humaines mises à disposition des projets par l'ONG, ce qui affecte la qualité des résultats. Cette insuffisance par rapport aux ressources humaines n'est pas du tout perçue au niveau de la MJCD-ONG préoccupée quant à elle par la quantité et la qualité des ressources matérielles et financières mises à disposition et le temps imparti pour la réalisation du mandat. Il est important de notre point de vue que la MJCD revoie son mécanisme de supervision pour corriger un tant soit peu cette perception des PTF. Le système actuel de supervision à la MJCD a deux objectifs par rapport auxquels il faut être davantage attentif : i) le contrôle des animateurs et de la qualité de leur travail, et ii) le renforcement des animateurs pour une meilleure intervention dans le cadre des projets.

En ce qui concerne les griefs de la MJCD par rapport aux ressources matérielles et financières et par rapport au temps, une planification budgétaire participative devrait permettre de régler la question. Les PTF devraient faire siennes la définition du partenariat et ses exigences telles que formulées par Tremblay (2003, p.194)

Le partenariat est une relation équitable établie entre plusieurs parties ayant chacune sa mission propre en vue de travailler en étroite collaboration à la réalisation d'un objectif commun. Cela suppose une définition claire des rôles et des responsabilités des partenaires, le partage d'un minimum de valeurs communes. Voir Henripin (1994)

5.1.2. Lien entre les résultats et les questionnements de départ

Le questionnaire de départ de notre étude était de savoir « Est-ce que la stratégie des PTF consistant à recourir aux ONG locales de prestation de service, à la phase d'exécution des projets de lutte contre la pauvreté au Bénin, permet une appropriation des projets et la viabilité des organisations pour la production des livrables de qualité? ». Cette question générale a été déclinée en trois questions spécifiques :

i. Quel mandat confit-on aux ONG prestataires comme la MJCD dans le cadre des projets de développement exécutés par les PTF?

Au terme du processus d'analyse des données, il convient de retenir que les mandats confiés à la MJCD que sont la mobilisation sociale et le renforcement des capacités sont en adéquation avec les mandats des ONG de développement retrouvés lors de la revue de littérature. En effet, la MJCD-ONG est une organisation formée par des individus ayant décidé de se regrouper librement, hors de la sphère de l'état pour mener des activités à but non lucratif. (Zimet, 2006). Sa finalité est qualifiée de « service public » consistant en une assistance gratuite aux populations nécessiteuses (Queinnec, 2007). Elle s'attache à la résolution de problèmes structurels de moyen et long terme dans un pays en développement (Bénin) : amélioration des systèmes éducatifs ou de santé, développement des infrastructures, développement économique ; elle recherche généralement des solutions pour répondre aux problèmes quotidiens des populations les plus pauvres : microcrédits, campagne de sensibilisation aux maladies infectieuses, activité d'insertion professionnelle pour les jeunes, etc. (Zimet, 2006. p40).

Sur la base des résultats présentés dans le tableau 5.1 ci-dessus, les représentants PTF et MJCD sont unanimes sur les prestations que sont la mobilisation ou intermédiation sociale et le renforcement des capacités. La MJCD, élabore d'ailleurs ses rapports d'activités en prenant en compte ces deux points auxquels s'ajoutent ses actions de renforcement institutionnel. Elle peut être considérée comme organisation professionnelle (conseillers/contractuels) de service public selon la typologie de Korten (1990) rapporté par Olga Navarro (2007). Bien que n'ayant pas été souvent impliquée au démarrage, la plupart des projets réalisés par MJCD, sont gagnés suite à des appels à compétition depuis 2000²⁵. Cette réalité a amené l'ONG à revoir sa mission pour la

²⁵ www.mjcd.org: résumé des rapports annuels, année 2000 à 2011, novembre 2012.

conformer à cette nouvelle exigence. Spécialiste de la mobilisation sociale et du renforcement des capacités, l'ONG doit négocier sa participation au démarrage des projets des PTF pour mieux apporter son expertise pour la lutte contre la pauvreté au Bénin.

ii) Comment est-ce que l'approche de partenariat consistant à recourir aux ONG locales pour l'exécution des projets initiés par les PTF est vécue au niveau de la MJCD?

Les résultats de la recherche ont permis d'identifier la motivation des bénéficiaires comme un facteur déterminant pour la réussite du mandat des ONG locales dans le cadre de leur partenariat avec les PTF. Une faible motivation des bénéficiaires dans le cadre des projets est une source de difficultés pour les ONG. Cette difficulté, tel qu'elle se manifeste était déjà perçue par les PTF et rapporté par Vitral (2008, p. 27) qui estimait que l'aide bilatérale apportée au pays sous-développé se fait par le biais des ONG locales déjà implantées pour s'assurer qu'elle atteindra bien les bénéficiaires et que la population locale participerait au processus. La motivation des bénéficiaires qui se traduit par leur faible disponibilité et compétence est un premier niveau de difficultés à laquelle s'ajoute la faiblesse ou l'inadéquation des ressources mises à disposition de l'ONG pour les prestations.

En ce qui concerne les ressources, celles humaines sont critiquées par les PTF sur le plan qualitatif. Les ressources matérielles, financière et en temps sont critiquées par la MJCD en termes d'insuffisance. Il s'agit des moyens matériels achetés par la MJCD ou mis à disposition de l'ONG par les PTF pour la réalisation des activités du projet ou du mandat. Ces moyens sont souvent constitués du matériel informatique et bureautique, du matériel roulant, etc. Pour les ressources financières, les difficultés signalées sont en guise de rappel les modalités de décaissement (le retard des décaissements à l'ONG), l'inadéquation des fonds pour les micro-projets, l'insuffisance de ressources financières affectées aux activités, l'apparition de dépenses terrain non budgétisées à supporter par l'ONG. Les résultats de la revue de littérature sont en harmonie avec ces résultats.

Pour Delville (2012), les projets de développement mis en œuvre dans les pays en développement et surtout en Afrique sont objet de plusieurs critiques tant sur le plan de leur financement que sur le plan de leur gestion. Gabas (2009) estime que les ONG du sud manquent de capacités, tant au niveau des ressources humaines que des ressources matérielles, c'est leur principale faiblesse, ce qui confère aux bailleurs un pouvoir significatif vis-à-vis d'elles. La MJCD en manque et les PTF ne sont pas prêts à lui en donner de façon suffisante pour couvrir convenablement et entièrement les dépenses des projets. Aussi pour Vitral (2008), les organisations internationales engagent le partenariat avec les ONG du sud en raison des avantages que cela leur procure que sont : l'efficacité des coûts d'opération et la mise à contribution des expériences acquises sur le terrain par ces organisations. Les ONG locales s'en sortent avec des séquelles. Le Naëlou (2004) parlant des ONG locales, estime que loin de les renforcer, leur visibilité sur la scène de l'aide au développement les fragilise. Le cri de cœur du directeur de la MJCD est ici sans appel.

Oui, les difficultés majeures aujourd'hui c'est que la structure est sacrifiée quand c'est des appels à compétition [...] On a bien constaté que le traitement qu'on leur fait, à elles, les frais de gestion respectés, les possibilités qu'ils ont à manipuler leur budget, les possibilités officielles à leur niveau, ils n'accordent pas ces mêmes possibilités là au niveau des ONG nationales. [...]

Les ONG nationales quand elles ont 10 partenaires comme ONG internationales, c'est 10 procédures, c'est 10 outils, etc. et ça les amène à perdre complètement leurs identités personnelles. [...]

Prenez un projet, l'ONG internationale à partir de ce projet couvre toutes ses charges administratives, s'achète beaucoup de matériel, de moyens de déplacement et tout, c'est à peine que l'ONG nationale a des motos pour le personnel technique sur le terrain et parfois même à la fin de ces programmes ces partenaires reprennent encore tout le matériel qui est acheté sur ces projets. [...] pour que le développement puisse se poursuivre, il faut mieux traiter ces ONG nationales.

Les résultats ont aussi révélé deux exigences des PTF non négociables dans le partenariat. Il s'agit de la bonne gouvernance caractérisée par la gestion transparente et la reddition de compte, et la contribution au financement des projets aussi bien par les bénéficiaires que par l'ONG. Cette exigence cadre avec celle rapportée par Delville (2012). Pour lui, il s'agit là d'une exigence classique selon laquelle les bailleurs de fonds, pour assurer une meilleure efficacité des projets de développement, les confient à des ONG avec une exigence de bonne gouvernance et de

transparence. La MJCD s'y conforme parce qu'elle se veut ONG transparente. En effet, une ONG transparente est une organisation qui laisse clairement apparaître ses objectifs et la façon dont elle s'organise pour les atteindre; aujourd'hui, la notion de transparence renvoie généralement à la façon dont une ONG gère et emploie les ressources financières qui lui sont confiées (Zimet, 2006).

iii) Comment perçoit-on l'implication de l'ONG locale de prestation aux différentes étapes de gestion de projet de développement au niveau des PTF?

Les résultats des analyses des données révèlent que la participation de l'ONG locale de prestation aux étapes des projets que sont le démarrage, la planification et exécution est pertinente à plus d'un titre selon l'ensemble des participants à la recherche. La prise en compte de l'ONG partenaire, prestataire va faciliter non seulement la concertation avant la phase d'exécution, mais aussi l'accompagnement lors de la mise en œuvre des projets. Elle permettra la prise en compte des réalités des bénéficiaires pour atténuer pendant l'exécution les problèmes de motivation préjudiciables aux résultats, la prise en compte de l'expertise de l'ONG et une meilleure planification des activités et du budget. L'ONG comprend ainsi son mandat, se l'approprie et le réalise avec des difficultés moindres parce qu'impliquée comme étant partie prenante primaire c'est-à-dire celle qui a une relation contractuelle et formelle avec le PTF.

Ces résultats sont aussi en harmonie avec ce que révèle la littérature. Lebovics (2007) estime que le choix d'un opérateur de terrain disposant d'une expertise en matière d'ingénierie sociale est crucial pour la réussite des projets. C'est une partie prenante importe qualifiée de primaire, c'est-à-dire ayant la responsabilité de la continuité et du succès du projet (Commission européenne, 2004, p.62); quand des parties prenantes ont l'opportunité de participer activement à la prise de décision et de s'assurer que les projets sont conformes à leurs valeurs et moyens de subsistance, leurs attitudes à l'égard du projet sont plus positives (Franks, 2012); le partenariat entre ONG et organisation internationales découle du fait que les ONG sont souvent beaucoup plus efficaces pour atteindre les groupes que les gouvernements ont du mal à aider Vitral (2008).

Dans sa forme actuelle, le partenariat entre les ONG nationales et les PTF dans le cadre des projets de développement exécutés et coordonnés par les PTF peut être assimilé à *operational partnership* c'est-à-dire le partenariat limité au partage du travail de Kernaghan, (1993), au partenariat de service de Landry, (1994), ou encore au partenariat technique de Cattin et Schreiber (2002).

Le partenariat et la participation sont entre autres des facteurs qui concourent aux succès des projets, bon nombre de partenaires ne se préoccupent pas encore très bien des facteurs de succès et mettent beaucoup plus l'accent sur les critères de succès (Ika 2007). Selon l'ACDI (1999), le partenariat est le premier facteur de succès avec les conditions suivantes : i) participation directe des partenaires locaux à la conception, à l'exécution et au suivi/à l'évaluation du projet/programme; ii) définition claire, compréhension et acceptation des rôles et responsabilités des participants au projet/ programme; iii) les partenaires dans la gestion du projet ont les pouvoirs et les outils nécessaires pour prendre des décisions et les appliquer; iv) création de nouveaux partenariats propres à faciliter l'atteinte des résultats escomptés. Il n'en est pas du tout question en ce qui concerne la forme de partenariat exploré ici. L'ONG locale agence d'exécution « partenaire » est sans grande considération dans le cadre des projets de développement exécutés par les PTF. Son degré d'implication aux différentes étapes, tel que recommandé par l'ACDI, est faible (agence d'exécution); elle dispose de peu de pouvoirs, de moyens et d'outils nécessaires pour prendre des décisions et exécuter convenablement les projets.

Slocum (2006), reconnaît trois types de participation dans les processus décisionnels que sont la participation à la planification, la participation à la mise en œuvre et la participation à l'évaluation. Mais l'ONG n'intervient que pendant l'exécution et aucune forme de participation n'est développée avant. Elle a des difficultés d'appropriation. Les participants à la recherche font sienne cette affirmation de Fréchette et Kemenade, (2009) selon laquelle la participation des ONG est un processus qui offre l'occasion d'exercer une influence sur le contenu d'un projet avant la prise de décision finale par ses promoteurs ou par les instances qui en sont responsables. Cette participation devrait être interactive c'est-à-dire une participation par l'analyse, des différents acteurs, qui mène à des plans d'action ainsi qu'à la formation de nouveaux groupes locaux ou au renforcement de groupes déjà existants (Pimbert et Pretty, 1995).

Les relations PTF et ONG dans le cadre des appels à compétition sont loin d'être considérées comme un partenariat si on s'en tient à la définition Franck et Smith (2000), pour qui le partenariat comme étant une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour faire quelque chose ensemble. Les partenariats concernent les gens qui travaillent ensemble dans une relation qui leur procure des avantages communs et qui leur permet de faire ensemble des choses qu'ils ne pourraient accomplir seuls. Des résultats de la recherche, il convient de noter qu'en ce concerne le mode de définition du partenariat entre la MJCD et les PTF, il se rapproche à quelques nuances près de celui rapporté par Gabas (2009) par rapport à la coopération allemande appelée financement ou l'OSC répond le plus souvent à un appel d'offres du bailleur en soumettant un projet à son approbation. Elle n'est pas responsable de l'identification, mais de la mise en œuvre avec un dispositif de suivi du PTF. En somme, que dire sur le questionnement de départ de cette recherche ainsi libellé :

La stratégie des PTF consistant à recourir aux ONG locales de prestation de service, à la phase d'exécution des projets de lutte contre la pauvreté au Bénin, permet-elle une appropriation des projets et la viabilité des organisations pour la production des livrables de qualité?

La réponse à cette question au terme de nos investigations est **Non**. L'approche actuelle des PTF consistant en un appel à compétition pour l'exécution des projets déjà démarrés et planifiés ne permet pas encore une bonne appropriation des projets par les ONG locales. Plus de la moitié des PTF l'ont affirmé de différentes manières.

C'est la compréhension, tout au début des objectifs parce que les ONG n'avaient pas cette façon de faire et nous avons, le projet avait aussi des impératifs pour atteindre comment dit on ces objectifs, [...] nous comptons avoir des ONG déjà prêtes, mais pas du tout. P.01

Les acteurs communaux ont dit parfois que la qualité du travail n'est pas toujours à la hauteur, ce n'est pas seulement à la MJCD que ce reproche a été fait, mais presque à tous les local capacity bulders. P.02

Bon, il faut dire que cette ONG n'avait pas cette démarche d'intervention. Il n'était pas habitué, donc le démarrage a été très difficile pour eux, mais progressivement, l'expérience aidant, les premiers villages n'ont pas été pris en compte comme ça se devait. P.04

Il y a déjà une base donnée et sur cette base la MJCD devait qu'à même tenir compte des erreurs des autres pour apporter qu'à même une valeur ajoutée et améliorer un certain nombre de choses, ce que je n'ai pas encore totalement remarqué, je pense que je vais en discuter avec eux et on saura réorienter les choses. P.05

S'ils sont associés, c'est l'idéal ! Ils sont déjà dans la logique du projet, ils ont compris toutes les phases depuis l'élaboration du projet jusqu'à l'exécution, je pense qu'on ne devrait pas avoir tant de problèmes. P.06

La principale difficulté se situait au niveau de la compréhension du cahier de charge de la mission de MJCD c'est-à-dire il ne nous a pas été facile d'accorder nos compréhensions, nos connaissances sur le contenu des attributions assignées à MJCD en tant que prestataire aussi bien au niveau du diagnostic que dans l'appui aux associations de jeunes. P.12

Pour l'ONG, le partenariat avec les PTF leur procure expertise et notoriété avec une augmentation de leur capacité en ressources. Elles ont conscience de leur importance et de leur rôle au côté des PTF pour les actions de lutte contre la pauvreté à travers les projets de développement. Cependant, l'approche actuelle des PTF menace leur survie et des mesures doivent être prises pour y remédier.

5.2. Apports, limites et perspectives de la recherche

5.2.1. Pertinence de l'étude

5.2.1.1. Pertinence sociale

Le présent thème de recherche revêt une pertinence sociale considérable. La réflexion est axée sur les actions de lutte contre la pauvreté pour un mieux-être de la population que sont les jeunes, les femmes, les enfants concernés par les questions d'éducation, de scolarisation, de santé, d'accès aux services sociaux, etc.

La pertinence sociale se justifie parce qu'il s'agit notamment de la participation des ONG locales à la gestion des projets de développement ou une forte implication de toutes les parties prenantes est indispensable durant toutes les étapes du projet. Le développement pour qu'il soit effectivement durable devrait être avant tout participatif parce qu'il est pris en mains par la communauté. Lemelin et Morin (1991), parle de développement endogène et dans ce cadre, il importe de responsabiliser et d'impliquer non seulement les populations, mais aussi une partie

prenante importante qu'est l'ONG locale de prestation de service dans la prise de décision pouvant permettre la réduction de la pauvreté. Il est question de réintroduire l'humain et le social dans la logique du développement (Vachon et Coallier, 1993).

5.2.1.2. Pertinence scientifique

Si ce projet de recherche est socialement pertinent, son intérêt pour la science revêt également une certaine importance. En effet, ce thème s'intègre fort bien aux préoccupations actuelles de la communauté scientifique puisqu'il embrasse des concepts actuels comme : participation des ONG (Baron 2007); l'efficacité de l'aide et de ses projets (Ika, 2007); la participation citoyenne (Lemieux, 1997); le développement durable participative, appropriation des normes de participation (Bethoux et La Branche, 2010), parties prenantes (Franks, 2012), ONG locales et obligations méthodologiques du bailleur (Hounmenou 2002), l'aide extérieure et ONG locales (Acacha, 2002), importance du montant de l'aide au développement (Earsterly et Pfutze, 2008), fonctionnement et organisation des ONG dans les pays en voie de développement (Somville 2009), les relations de partenariat avec les ONG du sud (Navarro-Flores, 2007).

Mais au-delà de son caractère bien en vogue, la démarche présentée ici contribue à faire progresser la connaissance en empruntant un chemin en pleine construction tout en s'attaquant à un défi de taille, à savoir la participation des ONG locales prestataires de service aux processus de gestion de projet des PTF dans une perspective de la réduction de la pauvreté et une meilleure gestion de l'aide au développement. Elle revêt aussi une pertinence pragmatique.

5.2.1.3. Pertinence pragmatique

La présente recherche permettra de faire des investigations en vue d'aider les gestionnaires d'ONG et les PTF à mieux comprendre le vécu des organisations locales partenaires et potentiellement à mieux travailler dans le cadre des projets exécutés pour la lutte contre la pauvreté dans la perspective de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Il a été question pour nous d'une part de mettre à nu les forces et les faiblesses de la stratégie, consistant en une implication des ONG partenaires d'exécution dans le dispositif de gestion des projets initiés par les PTF à partir des situations observées au niveau de l'ONG MJCD au Bénin. Nous avons attiré l'attention sur les avantages et inconvénients de cette approche des PTF afin

que la réflexion soit poursuivie pour renforcer les forces identifiées, et atténuer les faiblesses pour une bonne formulation et réalisation des projets de développement. La pertinence de cette recherche sur les plans social et scientifique a obligé le chercheur à adopter une méthodologie rigoureuse pouvant garantir la fiabilité et la fiabilité des résultats.

5.2.2. Apports de la recherche

5.2.2.1. Contribution théorique

Au vu des résultats obtenus suite à la revue de littérature, on peut affirmer que l'état de la recherche sur les ONG prestataires de service dans le cadre des projets exécutés directement par les PTF demeure embryonnaire. Très peu d'études ont été consacrées à cette partie prenante qui constitue un maillon important pour le développement dans les pays du sud. Les études disponibles dans ce domaine ont le plus souvent abordé le partenariat ONG du nord et du Sud (Navarro-Flores, 2006), la coopération nord-sud et les expériences des ONG (Kemenade et Favreau, 2007).

La présente recherche s'inscrit dans la logique de Le Naëlou (2004), Zimet (2006), Baron (2007), Ika (2005, 2007), Proulx et Brière (2014) et Navarro-Flores (2007). Elle complète et précise les résultats de leur recherche en ce qui concerne le partenariat et la participation des ONG au côté des PTF pour les actions de développement. Leur recherche précise que : i) les ONG nationales sont contraintes à la professionnalisation pour s'insérer dans le jeu international, ii) il est exigé un minimum de transparence et bonne gouvernance dans le cadre des projets des PTF, iii) la participation des acteurs locaux (ONG) en amont, au niveau même de la construction des règles des projets des PTF est indispensable, iv) partenariat et participation sont des facteurs de succès et de durabilité des projets de développement, vi) relations de partenariat entre ONG du nord et du sud dans le cadre de la coopération ne sont pas égales.

Cette étude contribue à mettre à nu le partenariat entre ONG locales prestataires de service et PTF dans le cadre des projets de développement pour la lutte contre la pauvreté. Elle mesure le degré d'appropriation de ceux-ci et révèle ce que font les ONG locales prestataires dans le cadre des projets des PTF, leurs vécus quotidiens en ce qui concerne ce partenariat (difficultés, contraintes et exigences). Elle se fonde sur les travaux antérieurs, et sur la littérature pratique, relatifs aux facteurs de succès des projets tels que développé par Ika (2007), les ONG de

développement et leurs missions, le partenariat entre ONG dans le cadre de l'aide au développement. Elle a abouti à la conclusion selon laquelle l'approche des PTF consistant à recourir aux ONG locales pour des prestations pendant l'exécution des projets initiés par ceux-ci ne permet pas une appropriation des projets par celles-ci et qu'une révision du mécanisme d'implication de ces organisations locales pour le développement est nécessaire.

Enfin, cette recherche s'inscrit dans la logique de Delville (2012), Gabas (2009), Lebovics (2007), et confirme que les projets de développement sont objets de critiques sur les plans financement et gestion; les ONG nationales sont pour la plupart de faible capacité et sans ressources humaines et matérielles; elles sont considérées comme parties prenantes primaires au projet des PTF. Les ONG nationales sont des opérateurs en matière d'ingénierie sociale pour la réussite des projets. En somme, il s'agit ici d'une recherche qui met en exergue les relations de partenariat entre ONG locales et les partenaires au développement que sont les ONG internationales, les organismes de coopération bilatérale et multilatérale. La stratégie de gestion de projet consistant à recourir à une agence d'exécution, l'importance et la pertinence des ONG locales dans les actions de développement et de lutte contre la pauvreté, le renforcement des capacités et l'apprentissage des organisations locales pour la promotion du développement ont été les principales contributions théoriques apportées grâce à la présente recherche.

5.2.2.2. Contribution pratique

L'approche actuelle des PTF dans le cadre de leur partenariat avec les ONG locales mérite une amélioration. Les PTF doivent faire leurs les exigences de l'ACDI (2007) et les recommandations de Ika (2007) pour faire du partenariat et de la participation un véritable facteur de succès des projets exécutés avec la sollicitation d'ONG locale comme prestataire. Quels enseignements peut-on retenir pour les responsables d'ONG.

La présente recherche a permis de révéler les avantages que procure aux ONG locales, le partenariat avec les PTF dans le cadre des projets (diversification des domaines et territoires d'intervention, l'appui matériel et financier, le renforcement des capacités, etc.). Elle présente aussi quelques inconvénients de l'approche actuelle d'intervention, que sont entre autres, la faible appropriation des projets aussi bien au niveau des ONG que des bénéficiaires. Comme enseignement à l'endroit des responsables d'ONG et des PTF, il convient de noter que : i) le

professionnalisme permet de gagner la confiance des partenaires pour la réalisation des actions de développement au niveau local, ii) une prudence dans la gestion des ressources affectées est indispensable, iii) aussi, un mécanisme de gestion des ressources humaines au niveau des ONG locales est indispensable pour garantir la compétence du personnel affecté au projet et son efficacité sur le terrain au côté des bénéficiaires.

Pour les PTF, l'approche ne permet pas une appropriation réelle des projets et mérite une amélioration. Cette amélioration de la gestion de projet au niveau des PTF pour une appropriation des projets au niveau des ONG passe par divers éléments et se traduit en guise de recommandations. La gestion de projet au niveau des PTF avec une implication des ONG locales agences d'exécution, vue comme parties prenantes clés au projet devrait être :

- **un processus** dans lequel les ONG locales conseillent les promoteurs de projet qui sont les PTF par ce qu'ayant une bonne connaissance du milieu du projet et de ses caractéristiques. Elles doivent être donc bien consultées pour donner de bons conseils dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et leur propre développement.
- **un cadre** permettant un renforcement des capacités des ONG locales sur les plans techniques matériels et financiers, et sur le projet. Chaque projet doit être une occasion d'apprentissage et la participation des parties prenantes, agences d'exécution ne devrait pas se limiter à l'exécution, mais aussi, et surtout commencé au démarrage.
- **une occasion** pour donner un certain pouvoir aux ONG locales pour la prise de décisions pouvant permettre d'agir sur leur milieu pour un développement durable intégral dans le respect mutuel et les conditions de bonne gouvernance.

5.2.3. Limites de la recherche

5.2.3.1. Terrain d'investigation et exigences de la triangulation

La présente recherche a été effectuée en considérant une seule ONG comme objet d'étude. Elle aurait dû être effectuée avec plusieurs ONG menant des prestations de service comme la MJCD pour montrer davantage la pertinence de la problématique et comment elle est vécue par plusieurs acteurs. Le temps, l'accessibilité aux données et les autres ressources disponibles ont obligé le chercheur à se limiter à une seule organisation, celle qu'il connaît le plus et surtout celle accessible.

La recherche a été conduite dans une démarche qualitative avec pour principal instrument de collecte des données l'entretien semi-directif. Celles-ci ont fait l'objet d'une triangulation à l'aide de deux autres instruments que sont l'observation et l'analyse documentaire. L'utilisation des trois outils n'a pas été possible à tous les niveaux et pour toutes les variables. Un effort particulier a donc dû être effectué aux fins d'une utilisation optimale de chaque instrument utilisé.

5.2.3.2. Implication du chercheur à la recherche

L'approche qualitative interprétativiste a entre autres comme exigence une implication massive du chercheur comme instrument de mesure (McCracken, 1988; Patton, 2002). Cette implication peut entraîner une certaine subjectivité dans son interprétation des données, ce qui peut altérer la crédibilité des résultats obtenus. Toutefois, le terrain géographique qu'est le Bénin et la thématique de recherche (PTF et gestion de projet de lutte contre la pauvreté avec les ONG locales) étaient bien connus du chercheur. Outre le fait que celui-ci soit étudiant en gestion de projet, il est béninois et a travaillé pendant douze ans dans une ONG comme chargé de programme avec pour tâches la coordination des diagnostics locaux et conception des projets de développement, la coordination de l'élaboration des soumissions pour les appels d'offres, le suivi-évaluation des projets et programmes.

Ce profil a constitué un atout indéniable lors de la collecte des données, car l'organisation des entrevues, et l'accès à la documentation se sont révélés sans grandes difficultés. Mais, sur un autre plan, cet atout pourrait favoriser des biais dans l'analyse et l'interprétation des données et le chercheur pourrait être qualifié de partial, car ses impressions personnelles se sont mêlées à l'analyse des données et les résultats obtenus. Cependant, des standards de qualité ont été utilisés comme stratégie de mitigation de ce risque pour assurer la fiabilité de la recherche (cf. tableau 3.4) et la crédibilité des résultats obtenus.

5.2.3.3. Choix des participants à la recherche

Deux types de participants ont pris part à la recherche. Il s'agit des participants PTF et des participants MJCD pour les besoins de la triangulation. Le choix des participants constitue une étape déterminante dans le cadre d'un travail scientifique, quel qu'il soit. Les personnes rencontrées par le chercheur étaient toutes des participants ou parties prenantes des projets exécutés par la MJCD comme prestataire. L'échantillon constitué pour cette étude était composé

de vingt-quatre (24) personnes dont 12 représentants les PTF. Ils ont été choisis de façon aléatoire pour avoir participé aux projets et présents au moment de la collecte des données. La taille de cet échantillon peut paraître réduite. Elle s'est imposée par la saturation des données, car l'enjeu portait moins sur le nombre de participants que sur la densité et la qualité des informations que les acteurs de terrain pouvaient fournir. Ce nombre n'a pas été facile à mobiliser, car bon nombre de projets exécutés sont à leur terme.

5.2.3.4. Lien entre le choix des ONG par appel à compétition et les résultats des projets

La présente étude, pour être complète devrait faire le lien entre l'approche des PTF consistant à recourir aux ONG locales prestataires sollicitées par les PTF pour l'exécution des projets de lutte contre la pauvreté et les résultats obtenus. Il ne nous a pas été possible dans le cadre de la présente recherche de faire un lien entre cette approche de gestion de projet et la qualité des résultats produits, leurs impacts. En d'autres termes, gagne-t-on en efficacité, en efficience et en impact en adoptant cette démarche de gestion des projets des PTF qui consiste à recourir à un prestataire ONG recruté sur appel à compétition? Notre question de recherche n'a pas permis de conduire nos investigations jusqu'à ce point. Une comparaison entre différents projets dont les uns sont réalisés et clôturés avec des ONG locales impliquées au démarrage, et les autres réalisés avec une implication des ONG par appel à compétition lors de l'exécution pourraient permettre de répondre à cette interrogation. Les ressources dont nous disposons (le temps et les moyens financiers surtout) ne nous ont pas permis d'envisager la recherche sous cet angle, ce qui pourrait constituer des pistes pour de nouvelles recherches en vue de comparer les deux approches d'intervention en terme d'efficacité, d'efficience et d'impact.

5.2.4. Pistes pour des recherches futures

5.2.4.1. Approfondissement de l'étude avec l'approche PMI

Deux approches de gestion de projet ont été mobilisées dans le cadre de cette étude. Il s'agit de l'approche de cadre logique utilisée par la plupart des PTF intervenant au Bénin et l'approche PMI avec ses 10 domaines de connaissance qui n'est pas très connue pour la gestion des projets mous ou projets sociaux dans les pays sous-développés. Ces approches ont plusieurs caractéristiques dont certaines sont communes et d'autres spécifiques. Aussi, les caractéristiques de chacune de ces approches présentent de nombreuses subtilités. L'analyse des parties prenantes

par exemple est prise en compte au niveau des deux approches, mais opérationnalisée de différentes manières. L'implication du prestataire aux phases de démarrage et de planification est perçue comme pertinente au niveau des participants à la recherche. Le management des parties prenantes, le management de la qualité et le management des communications recommandés par le PMBOK permettent une meilleure appropriation pour la production de résultats. Toutes ces subtilités n'ont pas pu être étudiées en profondeur dans le cadre de la présente recherche compte tenu de notre questionnement de départ. Il serait indiqué d'affiner la recherche en l'approfondissant avec l'approche PMI. En d'autres termes quelle pourrait être la contribution de l'approche PMI à la gestion des projets exécutés par les PTF avec des ONG locales pour la lutte contre la pauvreté dans les pays en développement?

5.2.4.2. Intégration de la dimension performance

Il est établi au terme de cette étude que l'approche des PTF consistant à recourir aux ONG locales par appel à compétition pour l'exécution des projets de développement en vue de la réduction de la pauvreté ne permet véritablement pas une appropriation des projets pour la production des livrables. L'étude a également révélé que les ONG partenaires vivent ce partenariat avec beaucoup de peine, même si celui-ci permet un renforcement technique à leur niveau et leur procure une certaine expertise. Cependant, il est impossible de dire s'il y a un lien entre cette approche de gestion de projet et la qualité des résultats produits, leurs impacts. En d'autres termes, gagne-t-on en efficacité, en efficience et en impact dans la gestion des projets des PTF en ayant recours à un prestataire ONG recruté sur appel à compétition? Une réponse à cette question permettra de valider la pertinence actuelle de l'approche consistant à recourir aux ONG pour l'exécution des projets de développement dont les PTF assurent la coordination en vue de réduire la pauvreté dans les pays en développement.

5.2.4.3. Élargir la recherche à d'autres ONG et à d'autres pays

La présente recherche a été réalisée avec une ONG nationale au Bénin. Il s'agit de la MJCD-ONG qui est une organisation laïque reconnue d'utilité publique, intervenant au côté des PTF pour la réalisation des projets de lutte contre la pauvreté dans différents secteurs que sont la santé, l'éducation, la nutrition, la sécurité alimentaire, la réalisation des infrastructures sociocommunautaires, l'entrepreneuriat. Des organisations comme la MJCD-ONG existent un peu partout dans les pays d'Afrique et surtout en Afrique de l'Ouest. Vu l'importance des ONG

dans les projets de développement et leur implication dans les actions de lutte contre la pauvreté, cette recherche pouvait être aussi conduite avec plusieurs ONG et dans différents pays afin d'élargir le champ et le terrain d'investigation. Les ONG au Mali, au Burkina Faso, au Sénégal pour ne citer que ces pays sont aussi régulièrement sollicitées par les PTF suite aux appels à compétition pour l'exécution des projets de lutte contre la pauvreté et la réalisation des activités d'intermédiation sociales. Elle permettra d'augmenter la robustesse du champ de l'étude.

5.2.4.4. Organisation de la recherche avec une approche quantitative

Le présente recherche a été réalisée dans une approche qualitative et a abouti aux résultats ci-dessus. Elle pourrait être aussi entreprise dans une approche quantitative pour une validation des résultats mis en exergue. L'approche qualitative vise à recueillir des données observables et quantifiables. Elle permettra de décrire, d'expliquer, de contrôler et de prédire en se fondant sur l'observation de faits objectifs et ceci indépendamment du chercheur. La reformulation de la question de recherche et l'utilisation des instruments de collecte comme le questionnaire donneront des résultats quantitatifs qui pourront être comparés à ceux obtenus ici. Des données chiffrées interprétées selon les exigences de l'approche quantitative de recherche permettront aussi de démontrer la pertinence et l'ampleur des conséquences de l'approche des PTF consistant à recourir aux ONG locales sur dernières et les résultats des projets. L'approche quantitative peut aussi permettre d'étudier le lien entre l'approche actuelle des PTF et les résultats des projets.

CONCLUSION

Nous voici enfin au terme de notre parcours académique pendant lequel nous avons étudié la gestion de projet avec les ONG nationales dans le cadre de l'aide au développement à travers le thème «*Partenaires techniques et financiers (PTF) et gestion de projet de lutte contre la pauvreté au Bénin : Quelles approches pour une meilleure participation des ONG nationales de prestation de service*». C'est un sujet très connu, mais peu étudié sous l'angle de la participation des ONG nationales comme partie prenante en management de projet. Mais il s'est avéré comme un terrain très intéressant pour l'étude des relations de partenariat dans le contexte de la coopération nord-sud. Ce parcours devrait permettre de dresser un portrait de la participation des ONG nationales aux projets des PTF. Un seul texte effleure la question. Il s'agit de la thèse de Navarro-Flores (2006) qui aborde la question de partenariat entre ONG du nord et du sud. Mais elle s'intéresse aux ONG canadiennes et au partenariat, le champ académique est la science de gestion, le pays des organisations partenaires est le Guatemala (Amérique latine) et le cadre théorique est institutionnalisme et la politique des relations inter-organisationnelles. Toutes ces considérations font que notre démarche se distingue largement de la sienne bien que basée sur le partenariat. Notre recherche aborde les PTF dans leur ensemble et la gestion de projet avec pour angle d'attaque la gestion de la partie prenante ONG nationale partenaire d'exécution.

Ce travail était axé sur deux approches. Nous nous sommes fixés comme base ou démarche de gestion de projet l'approche du cadre logique du cycle de gestion de projet de la Commission européenne (2004) et l'approche PMI définie dans le PMBOK 5 (2013). À cela, se sont ajoutés les concepts de partenariat tel qu'envisagé par Henripin (1994) cité par Tremblay (2003, p.194) et Franck et Smith (2000); et les facteurs de succès de Ika (2007) qui ont été pour nous des soubassements conceptuels à notre recherche. Ces différents concepts théoriques et procéduraux témoignent de trois faits : i) la gestion de projet s'opérationnalise de façon générale selon différentes étapes que sont : le démarrage / conception, la planification, l'exécution ou la mise en œuvre, le suivi évaluation ou surveillance-contrôle, l'identification des parties prenantes et l'analyse de leurs besoins sont recommandées et considérées comme facteurs de succès du projet; ii) Le partenariat et la participation sont des facteurs de succès reconnus, approuvés et recommandés par plusieurs PTF actifs sur le terrain de la coopération et de l'aide au développement comme ACDI, la GTZ, etc.(Ika 2007, ACDI 2007) iii) le développement local

nécessite l'implication des acteurs locaux que sont les ONG qui dans le contexte actuel sont appelées ONG de développement ceci a accru leur sollicitation par les PTF pour suppléer aux déficits des États.

L'implication des ONG nationales se fait de différente manière et pour ce qui nous concerne à l'étape de l'exécution suite à un appel à compétition. En impliquant ces organisations à la mise en œuvre des projets comme prestataires pour la production des résultats des projets, celles-ci arrivent-elles à livrer la marchandise? En d'autres termes, la stratégie des PTF consistant à recourir aux ONG nationales de prestation de service, à la phase d'exécution des projets de lutte contre la pauvreté au Bénin, permet – elle une appropriation des projets et la viabilité des organisations pour la production des livrables de qualité? C'est cette question de recherche qui a orienté notre démarche et pour y répondre nous nous sommes posé trois sous-questions dont la première est : *quel mandat confit-on aux ONG prestataires dans le cadre des projets de développement exécutés par les PTF?* L'objectif poursuivi était de décrire les prestations réalisées par les ONG nationales dans le cadre des projets des PTF et leur mode de définition. Le sondage de 12 partenaires de l'ONG et de son personnel technique ayant participé aux projets, l'analyse documentaire (rapports d'activités, contrats de partenariat) ont permis de relever la mobilisation sociale et le renforcement des capacités comme principaux mandats confiés à l'ONG pour des prestations. Ces mandats sont en adéquation avec la revue de littérature et la mission de l'ONG et s'opérationnalise à travers le diagnostic participatif et l'accompagnement, la communication pour le changement de comportement, la formation pour l'amélioration des connaissances. La mobilisation dans le contexte du développement et des projets nécessite une accessibilité de l'ONG aux bénéficiaires et celle des bénéficiaires au projet. Cette accessibilité passe par un dialogue et une concertation en amont entre PTF, ONG prestataires et bénéficiaire avant la mise en œuvre du projet.

Notre deuxième sous-question était libellée comme suit : *comment est-ce que l'approche de partenariat consistant à recourir aux ONG nationales pour l'exécution des projets initiés par les PTF est vécue au niveau des ONG nationales ?* L'objectif poursuivi était d'identifier les difficultés, les contraintes et les conséquences de l'approche de partenariat des PTF pour les ONG nationales dans le cadre de la réalisation des prestations. Suivant la même démarche c'est-à-dire le sondage en entrevue de 12 partenaires de la MJCD et du personnel technique de l'ONG

ayant participé aux projets, l'analyse des documents que sont rapports d'activités, contrats de partenariat, il nous a été donné de constater que les difficultés sont relatives à la motivation des bénéficiaires et les ressources mises à disposition de l'ONG pour la réalisation des activités.

Révélee surtout par la MJCD, la motivation des bénéficiaires est la première source de difficultés rencontrées par la MJCD dans la réalisation des mandats à elle confiés par les PTF. Elle se traduit par le rejet des stratégies et activités pour certains projets, la mauvaise gestion de fonds par les bénéficiaires, le manque d'intérêt vis-à-vis des activités, le manque de disponibilité des bénéficiaires, la non-fonctionnalité des structures de gestion mises en place. Pour les PTF, les ressources humaines constituent une difficulté qui entrave la réalisation des mandats et se manifeste par le manque de professionnalisme et d'expériences des agents de l'ONG, leur faible dynamisme. Il a été aussi unanimement reconnu que les ressources mises à disposition de l'ONG pour la réalisation des activités que sont les ressources matérielles et financières sont aussi, sources de difficultés. La ressource « temps » n'a pas été épargnée et est aussi perçue comme une difficulté. Il est souvent insuffisant pour la réalisation des activités et la production des livrables compte tenu des exigences de la démarche participative. Les résultats de la recherche ont révélé deux exigences des PTF dans le cadre de leur partenariat avec les ONG que sont la bonne gouvernance et la contribution au financement quand bien même il s'agit d'une prestation de service. Le partenariat avec les PTF procure aux ONG nationales une certaine expertise et de la notoriété avec une dynamique de ressources (apports et retrait) qui constitue souvent un coup dur pour les ONG et menace parfois leur survie. Des échanges élargis aux bailleurs sont la seule solution pouvant permettre de surmonter cette difficulté pour que le partenariat comme un paradigme pour la coopération au développement soit largement accepté pour signifier une relation basée sur les principes d'équité et de bénéfice mutuel (Ashman, 2001, p 75).

La dernière sous-question objet d'investigation dans le cadre de cette recherche est ainsi libellée. *Comment perçoit-on l'implication des ONG nationales de prestation aux différentes étapes de gestion de projet de développement au niveau des PTF?* L'objectif poursuivi était de sonder la pertinence d'une éventuelle participation des ONG prestataires aux étapes de gestion de projet des PTF et les raisons qui pourraient la justifier. Les résultats de la recherche ont révélé que la prise en compte de l'ONG partenaire, prestataire dans le dispositif du PTF, et au démarrage du projet, va faciliter non seulement la définition des activités et stratégie avec la prise

en compte des réalités du terrain et une meilleure planification. Elle permettra aussi l'appropriation des projets pour un bon accompagnement lors de la mise en œuvre. Cette participation a deux avantages de notre point de vue. D'une part, elle permettra une adaptation des stratégies par rapport aux réalités du terrain et l'atténuation de certains risques liés au projet. D'autre part, il est pertinent pour le PTF que l'ONG prestataire participe au démarrage et à la planification du projet objet de la prestation pour mieux asseoir le partenariat et garantir l'efficacité et l'efficience du projet. Une telle participation permettra aux PTF de mieux connaître l'ONG, prévenir ou réduire les conflits et malentendus et avoir l'adhésion de l'ONG au contrat de prestation, car les organisations de la société civile et surtout les ONG demeurent des partenaires incontournables dans les politiques des bailleurs de fonds (Gabas, 2009).

L'implication de l'ONG nationale et sa participation aux étapes des projets des PTF sont vues de notre point de vue comme : i) un processus dans lequel les ONG locales conseillent les PTF par ce que ayant une bonne connaissance du milieu du projet et de ses caractéristiques; i) un cadre permettant un renforcement des capacités sur les plans techniques matériels et financiers, et sur le projet, iii) une occasion pour donner un certain pouvoir aux ONG pour la prise de décisions pouvant leur permettre d'agir sur leur milieu pour un développement durable intégral dans les conditions de respect mutuel et de bonne gouvernance.

Au terme de cette analyse, on peut retenir que la complexité des mandats confiés aux ONG, les difficultés liées à la motivation des bénéficiaires des projets, l'insuffisance des ressources matérielles financières et en temps auxquelles s'ajoute la qualité des ressources humaines font que les ONG ne s'approprient véritablement pas les projets des PTF dans les contextes actuels de leur implication comme étant la réponse à notre questionnement de départ pour cette recherche et confirmé par cette affirmation d'un PTF : *« la principale difficulté se situait au niveau de la compréhension du cahier de charge de la mission de MJCD c'est-à-dire il ne nous a pas été facile d'accorder nos compréhensions, nos connaissances sur le contenu des attributions assignées à MJCD en tant que prestataire aussi bien au niveau du diagnostic que dans l'appui aux associations de jeunes. »*

Enfin, il ne nous a pas été possible dans le cadre de la présente recherche de faire un lien entre cette approche de gestion de projet et la qualité des résultats produits, leurs impacts. En d'autres termes, gagne-t-on en efficacité, en efficience et en impact en adoptant cette démarche de gestion des projets des PTF qui consiste à recourir à un prestataire ONG recruté sur appel à compétition? Aussi, l'implication du prestataire aux phases de démarrage et de planification est perçue comme pertinente au niveau des participants à la recherche. Le management des parties prenantes, le management de la qualité et le management des communications permettent-ils une meilleure appropriation des projets pour la production de résultats meilleurs. Telles sont les pistes que nous envisageons pour de futures recherches suite à cette investigation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdourahamane, H. (2012). Élaboration d'un guide pratique de gestion des projets pour les ONG africaines. Fondation universitaire Mercure.
- ACDI (1983). Les quinze ans du programme des organisations non gouvernementales de l'ACDI : 1968 – 1983.
- ACDI (2006). Notes préparées pour la Direction des orientations sociales et politiques, Direction générale des politiques.
- ACDI, (2000). Le cadre de résultats et des facteurs clés de réussite.
- Angers, M. (2000). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 3^e édition, les éditions CEC Inc.
- Atlani-Duault, L. (2005). Les ONG à l'heure de la bonne gouvernance. *Autrepart*, N° 35, p. 3-17.
- Bailly, M. et Dufour, P. (2002) L'aide au développement à l'heure de la mondialisation, édition les collections Milan, 63 p.
- Baron, C. (2007). Société civile et nouvelles formes de partenariat pour l'accès à l'eau dans les pays en développement. *Revue internationale et stratégique*, /2 N°66, p. 79-92.
- Bénin, Ministère de la planification et du développement (2011). Document de stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté au Bénin (SCRP 2011 – 2015)
- Bethoux, C. et Labranche, S. (2010), L'appropriation des normes de participation dans les institutions internationales : le cas du développement durable dans les grands barrages. *Études internationales*, vol. 41, n° 1 p. 27-50. répertorié <http://id.erudit.org/iderudit/039615ar>
- Bolivar, J-G. (2008). Comment intégrer les questions d'environnement et de développement durable dans l'ensemble des méthodologies de la gestion de projet: une démarche conceptuelle orientée vers un modèle de planification de projet basé sur l'approche du cadre logique. Mémoire présenté à l'Université du Québec à Rimouski (U.Q.A.R) Comme exigence partielle du programme de maîtrise en gestion de projet.
- Bolivar, J-G. et Cardieux, P. (2009). Comment intégrer le développement durable aux outils méthodologiques en gestion de projet? Université du Québec à Rimouski.
- Brulé, E. et Ramonjy D. (2007). La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ?
- Carothers, T. et Barndt W. (1999/2000). *Civil Society*. Foreign Policy, No.117, p.28 et suivantes.

- Cattin, D. et Schreiber, M. (2002). Partenariat, entre désir et réalité, Étude sur les relations de Partenariat dans le cadre d'appuis et d'échanges de personnes dans la Coopération internationale, initiative de UNITE, Programme d'Échanges de Personnes dans la Coopération Internationale de UNITE, Direction de la Coopération et du Développement (DDC), Bâle.
- Déclaration de paris sur l'efficacité de l'aide au développement : Appropriation, Harmonisation, Alignement, Résultats et Responsabilité mutuelle. Février à Mars 2005.
- Développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG? Canadian Journal of Development Studies / *Revue canadienne d'études du développement*, N° 35:2, p 249-264.
- Dumas, A. (1983). Participation et projets de développement. In: Tiers-Monde. Tome 24 n°95. pp. 513-536 repéré à http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/tiers_0040-7356_1983_num_24_95_4306
- Dumouchel et al (2004) Étude exploratoire sur le développement des compétences en gestion de projet : premiers résultats provenant de simulation.
- Frechette et Kemenade, (2009). La participation significative des communautés locales dans le cadre des consultations sur les projets à grande échelle. Dans GAGNON C. et O. Riffon. *Guide québécois pour des Agendas 21^e siècle locaux*, repéré à http://soluss.uqac.ca/AL21/18378_fr.html.
- Froger, G. et al (2006). Quels acteurs pour quel développement? Édition GEMDEV, Karthala.
- Gabas (2009) Le concept de société civile dans les politiques des agences bilatérales de développement une approche comparative, Atelier international 2008/2009, Paris, le 19 janvier 2009. Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG) /Agence Française de Développement (AFD) (2009).
- Gagnon, C. et Klein, J-L. (1991). Le partenariat dans le développement local : tendance actuelle et perspectives de changement social, *Cahiers de géographie du Québec*, Volume 35, numéro 95. p. 239-255 repéré à <http://www.uqac.ca/portfolio/christianegagnon/files/2013/02/article21.pdf>
- Giard, V. et Midler, C. (1996). Management et gestion de projet : bilan et perspectives. Centre de Recherche en Gestion - Ecole Polytechnique et CNRS

- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative, *Recherche qualitative*, vol 24, p.3-17.
- Grandchamp, H. et Poitras (2003). Les processus de mobilisation d'une communauté locale : des initiatives de communauté visant l'amélioration de la qualité de vie, Centraide du Grand Montréal.
- Guillermou, Y. (2012). ONG et dynamiques politiques en Afrique, *Journal des anthropologues* [En ligne], 94-95 | 2003, mis en ligne le 18 janvier, consulté le 07 février 2015 sur <http://jda.revues.org/1980>
- Hensens, H. (1998). Traitement des fonds de Laboratoires : Indexation, Principes. Orstom, Montpellier, Centre de documentation.
- Hervé Dumez (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Le Libellio d'Aegis, pp.47-58.
- Hounmenou, B. (2002). Nouveaux modes de coordination des acteurs dans le développement local: cas des zones rurales au Bénin. *Développement durable et territoires* [En ligne], Dossier 2 |, mis en ligne le 01 octobre 2003, consulté le 05 mai 2013. URL : <http://developpementdurable.revues.org/1094>.
- Ika, L. (2005) La gestion des projets d'aide au développement : historique, bilan et perspective. *Perspective Afrique Vol. 1*, No. 2, 2005, pp. 128-153
- Ika, L. (2007). Les agences d'aide au développement font-elles assez en matière de formulation des facteurs clés de succès des projets? *Management & Avenir*, /2 N° 12, p. 165-182.
- Jaglin, S. (2001). Des ONG dans les villes africaines, le partenariat, un outil d'autoreproduction? *Mouvements*, No13, p. 119-126.
- Kemenade, S. et Favreau L. (2000). Coopération Nord/Sud et économie sociale : l'expérience de l'ONG Développement et Paix (1967-1999). Les Cahiers du CRISES
- King, D. et Turcotte M-F. Engagement des PP, introduction, UQAM, Bureau francophone du REDD.
- Laurent, A. (2011). Partenariat Nord/Sud, quelles conditions pour une coopération plus efficace ? L'exemple de la Coopération Pays de Loire – Burundi, repéré à <http://www.territoires-responsables.org>

- Le boterf, G. et Lessard, P. (1986) Ingénierie des projets de développement, gestion participative et développement institutionnel, *Société de développement international Desjardins*, éditions Agence d'ARC inc.
- Le Naëlou, A. (2004) Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions, *Revue Tiers Monde*, 2004/4 N° 180, p. 773-798.
- Le Naëlou, A. (2004). ONG : les pièges de la professionnalisation, *Revue Tiers Monde*, /4 n° 180, p. 727-734.
- Lebovics, M. (2005). Analyse des apports et des contraintes du développement participatif, *Afrique contemporaine*, 2007/3 n° 223-224, p. 403-432.
- Lemelin, A. et Morin, R. (1991). L'approche locale et communautaire au développement économique des zones défavorisées : le cas de Montréal, *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, N° 95, p. 285-306, repéré à <http://id.erudit.org/iderudit/022179ar>
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Ministère chargé des relations avec les institutions, la société civile et les béninois de l'extérieur, (2000), Centre de promotion des associations et organisations non gouvernementales (*CPA-ONG*). Cotonou, MCRI-SCBE.
- Morgan, P. (2008). Capacités et développement des capacités, quelques stratégies.
- Navarro-Flores (2009), Le partenariat en coopération internationale. Paradoxe ou compromis? Presse de l'Université du Québec, 252p.
- Note de pratique du PNUD (2008) : le développement des capacités, P 4
- ONU (2010), La communication pour le développement : accroître l'efficacité des Nations Unies repéré à www.undp.org/content/dam/.../c4d-effectiveness%20of%20UN-FR.pdf
- O'shaughnessy, W. (1992), La faisabilité de projet. Une démarche vers l'efficience et l'efficacité. Les Éditions SMG, Trois -Rivières, Québec.
- Pimbert M. P. & Pretty J. N. (1995) Parks, People and Professionals: Putting 'Participation' into Protected Area Management, United nations research institute for social development international institute for environment and development world wide fund for nature Discussion Paper No 57, UNRISD, Geneva

- Pirotte, G. et Poncelet, M. (2003). « Société civile et nouvelle gouvernance au Bénin. Quelques réflexions illustrées à partir de l'analyse du nouveau secteur ONG à Cotonou. », *Bulletin de l'APAD* repéré à <http://apad.revues.org/3573>
- Piveteau, A. (2004) *Évaluer les ONG*, Édition Karthala.
- Proulx, D. et Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires d'ONG?, *Canadian Journal of Development Studies / Revue canadienne d'études du développement*.
- QUEINNEC, E. (2007). La croissance des ONG humanitaires : Une innovation devenue institution. *Revue française de gestion*, /8 N° 177, p. 83-94.
- Ruben, R. (2012) « Dimensionner l'aide au développement : ce que nous enseigne l'évaluation » Dimensioning Development Aid: Some Lessons from Evaluation, *Revue d'économie du développement*, /4 Vol. 26, p. 95-123.
- Slocum, N. et coll. (2006). Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur, publication de la Fondation Roi Baudouin.
- Somville, R. et al (2009). *ONG et acteurs locaux : l'ultime alternative? La concurrence des ONG dans le Nord. Les limites du modèle participatif dans le sud*. Compte rendu critique de l'approche décentralisé de l'aide au développement, étude des ONG des pays bénéficiaires.
- Thiétart et coll (1999). Méthode de recherche en management, ed R-A. Paris : Dunold, (535p.), chap.2, p.34-56 (23 p.)
- Union Européenne (2009) Rapport État des lieux de la société civile au Bénin et orientation pour le renforcement de ses capacités.
- USAID (Cabinet d'Études UFSJF), (1998), Inventaire et Étude du cadre légal et réglementaire des ONG et associations professionnelles au Bénin. Étude d'actualisation, vol. 1 : Rapport Général, Cotonou, USAID.
- Verna, G. (1989). Tiers Monde, Exporter et réaliser des projets, éditions Fischer presses.
- World Bank, (1996). Managing Development – the governance Dimension, Washington
- Zikmund, W.G. 2003. *Essentials of Marketing Research*, 2nd ed. Mason (OH) : South-Western.
- Zimet, J. (2006). *Les ONG, de nouveaux acteurs pour changer le monde*, édition autrement.

ANNEXES

ANNEXE A
GUIDE D'ENTREVUE

GUIDE D'ENTREVUE

Introduction : Civilités – consignes liées à la rencontre

- *Remercier le participant pour sa disponibilité et sa présence*
- *Mettre le participant en confiance*
- *Rappeler et expliquer brièvement le contexte et le déroulement de l'entrevue*
- *Faire lire la lettre du directeur de recherche et l'autorisation du directeur de MJCD*
- *Faire lire le formulaire de consentement et recueillir les questions et donner les réponses*

Partenariat avec la MJCD ou avec le PTF dans le cadre du projet

1. *Quel est le projet objet du partenariat avec la MJCD\ PTF*
2. *Quelles étaient les stratégies ou activités recommandées à la MJCD (par le PTF) dans la cadre du projet exécuté avec elle en tant qu'ONG de prestation de service ?*
3. *Comment et avec qui ont été définies ces stratégies et activités mises en œuvre dans le cadre de ce projet.*
4. *Quels rôles les bénéficiaires du projet (les populations des localités dans lesquelles le projet a été exécuté) ont joués dans la définition des stratégies et activités ?*
5. *Quelles étaient les difficultés rencontrées par la MJCD dans la mise en œuvre de la stratégie ou des activités ?*
6. *Quelles étaient les difficultés que vous avez rencontrées avec la MJCD (ou le PTF) dans la mise en œuvre de ce projet ?*
7. *Était-il nécessaire d'associer la MJCD aux différents processus avant la phase d'exécution ? Justifier votre réponse.*
8. *Selon vous qu'est ce que votre projet a apporté à la MJCD ?*
9. *Quelles étaient les dispositions standards du bailleur de ce projet qui ont régi le partenariat avec la MJCD ?*
10. *Que pensez-vous de l'implication des ONG de prestation de service dans les projets mis en œuvre par les PTF pour accompagner le Bénin dans les actions de lutte contre la pauvreté ?*

Conclusion

- *Avez-vous un dernier mot pour conclure cette entrevue ?*
- *Remerciements*

ANNEXE B

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT POUR RECHERCHE

Titre du projet: Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et gestion de projet de lutte contre la pauvreté au Bénin : Quelle approche pour une meilleure participation des ONG (Organisation non gouvernementales) locales de prestation de service.

Nom du chercheur : Olivier Médétonwan Guédé, 860 boul. Saint-Jude Alma, Québec, Canada. G8B 3K8 supervisé par Julien Bousquet, directeur de recherche et Christophe Leyrie, Co- directeur. Affiliation : Département des sciences économiques et administratives de l'UQAC. Coordonnées : Olivier Guédé, 418 769 1560, guedoliv@yahoo.fr et medetonwan-olivier.guede1@uqac.ca

Invitation à participer: Je suis invité(e) à participer à la recherche nommée ci-haut qui est menée par Olivier Médétonwan Guédé, supervisé par Julien Bousquet et Christophe Leyrie, professeurs à l'UQAC et directeur et co-directeur de la recherche.

But de l'étude: Le but de l'étude est de mettre à la disposition de la communauté scientifique des informations pouvant améliorer les stratégies et techniques de gestion de projet au niveau des PTF pour accroître la performance des ONG locales dans le cadre des projets de développement en général et ceux de réduction de la pauvreté en particulier dans les pays en développement.

Quatre principaux objectifs sont poursuivis. i) Décrire la démarche de contractualisation et de réalisation des projets exécutés par les ONG de prestation de service et financés par les PTF; ii) Identifier les contraintes des ONG dans la gestion des projets du fait des approches des PTF; iii) Évaluer les conséquences de l'approche et des exigences des PTF sur le fonctionnement et la viabilité des ONG locales de prestation de service; iv) Proposer un modèle pour une participation active des ONG à la gestion des projets, sans préjudice à leur viabilité, dans le cadre de leur partenariat avec les PTF.

Participation: Ma participation consistera essentiellement à répondre entre 30 et 45 minutes au plus à des questions dans le cadre d'une entrevue semi-directive avec enregistrement en tant que chargé de projet d'une PTF ayant collaboré avec la MJCD ONG, Responsable de l'ONG ou membre d'une équipe de projet de l'ONG Mutuelle de Jeunes Chrétiens pour le Développement (MJCD ONG).

Risques: Je comprends que puisque ma participation à cette recherche implique que je donne de l'information personnelle, et il n'y a aucun risque possible d'inconfort, émotionnel, psychologique, physique, social, économique ou autre. J'ai reçu l'assurance du chercheur que tout se fera dans la confidentialité, anonymat et sécurisation des données.

Bienfaits: Ma participation à cette recherche aura pour effet de permettre une bonne description de la démarche de contractualisation et de réalisation des projets exécutés par les ONG de prestation de service et financés par les PTF; d'identifier les contraintes des ONG locales dans la gestion des projets du

fait des approches des PTF; et d'évaluer les conséquences de l'approche et des exigences des PTF sur le fonctionnement et la viabilité des ONG locales;

Confidentialité et anonymat: J'ai l'assurance du chercheur que l'information que je partagerai avec lui restera strictement confidentielle. Je m'attends à ce que le contenu ne soit utilisé que pour la rédaction du mémoire et la publication scientifique et selon le respect de la confidentialité (seuls, l'étudiant, le directeur de la MJCD ONG, le directeur et le co-directeur de recherche auront accès aux données collectées). **L'anonymat** est garanti de la façon suivante (aucun nom ne doit être cité, aucune identité du participant ne sera révélée dans des publications. Au besoin les noms du PTF et le projet exécutés pourront être cités.

Conservation des données: Les données recueillies lors des entrevues seront conservées de façon sécuritaire les données retournées seront ainsi conservées sur fichiers informatisés et sous clés dans le bureau du directeur de recherche à l'UQAC pour une période minimale de 7 ans. Par ailleurs, le directeur de MJCD a signé une déclaration d'honneur l'engageant à ne révéler à quiconque l'identité des participants à l'étude et les informations concernant ceux-ci.

Compensation: Aucune compensation ne me sera offerte dans le cadre de cette recherche.

Participation volontaire: Ma participation à la recherche est volontaire et je suis libre de me retirer en tout temps, et/ou refuser de répondre à certaines questions, sans subir de conséquences négatives. Si je choisis de me retirer de l'étude, les données recueillies jusqu'à ce moment seront détruites en ma présence.

Acceptation: Je, (.....), accepte de participer à cette recherche menée par Olivier Médétonwan Guédé du Département des sciences économiques et administratives de l'UQAC, laquelle recherche est supervisée par les professeurs Julien Bousquet et Christophe Leyrie. Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec le chercheur ou ses superviseurs.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Coordinatrice du CÉR, Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche, Téléphone : 418-545-5011 poste 2493. Adresse électronique : cer@uqac.ca

Il y a deux copies du formulaire de consentement, dont une copie que je peux garder.

Nom et Signature du participant: *(Signature)*

Date: *(Date)*

Nom et Signature du chercheur: *(Signature)*

Date: *(Date)*